



**Sonia Gógova**

---

# **Inteligencia Competitiva**

---

**¿Espías?  
¿Oráculos?  
¿Estrategas?**



SONIA GÓGOVA

# Inteligencia Competitiva

¿Espías? ¿Oráculos?  
¿Estrategas?



© Sonia Competitiva, 2015 (Versión papel)

© Sonia Competitiva, 2015 (Versión electrónica)

Reservados todos los derechos.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley ,cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (art.270 y siguientes del Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (CEDRO) vela por el respeto de los citados derechos.

Ediciones Díaz de Santos

[ediciones@editdiazdesantos.com](mailto:ediciones@editdiazdesantos.com)

[www.editdiazdesantos.com](http://www.editdiazdesantos.com)

ISBN: 978-84-9052-017-8 (Libro electrónico)

ISBN:978-84-9969-898-4 (Libro en papel)

## Acerca de la autora

---

Sonia Gógova es la primera Jefa de Inteligencia Competitiva en Telefónica de España, función que desempeñó desde el año 1997 hasta el 2006. Fue Gerente del Mapa de Procesos y de Transformación de procesos internos en la misma empresa, desde el año 2006 hasta el 2012. Es ingeniera superior industrial. Desarrolló su tesis doctoral en el ámbito de Resistencia de materiales/Física de metales en Sofía y Moscú. Es diplomada en Psicología. Experta en marketing internacional, estrategias competitivas, inteligencia económica, modelos organizativos, metodologías de mejora de procesos, etc.

Es creadora del Método Multidimensional ICAp, cuyo objetivo son las implantaciones operativas del proceso, sistema y modelo organizativo de inteligencia competitiva en las empresas.

Actualmente es asesora empresarial e imparte clases sobre inteligencia competitiva en diversos postgrados y másters, en universidades y escuelas de negocio españolas.



*A mis padres, por transmitirme el amor hacia el saber y el buen hacer.*

*A mis colaboradores y jefes,  
por construir juntos este camino.*

*A Fernando, por creer en mí y por ser como es.*

*A mi hija Yulia, por sus creativas sugerencias.*

*A mi hijo Emilio, por su apoyo.*

*A Victoria Campo, por su generosa ayuda.*

*A Virginia Ródenas, por su estimada confianza.*



## Prólogo

---

Estamos ante una obra imprescindible para los que quieren culminar con éxito sus empresas ante los retos de la economía global. Las páginas que el lector tiene entre sus manos no son únicamente una guía extraordinaria sobre la dimensión y profundidad de la Inteligencia Competitiva, sino el compendio de la experiencia de Sonia Gógova como creadora y responsable de la primera unidad de Inteligencia Competitiva de Telefónica, la primera multinacional española. Un desafío en torno al cual el libro desgana la historia de una visión que abrió camino en nuestro país, que marcó hitos y que hoy es un modelo de estudio y paradigma a seguir.

Me encontré por primera vez con Sonia en la Escuela de Guerra del Ejército de Tierra. Acababa de dictar una de sus conferencias de Inteligencia Económica en un ciclo sobre esta materia que había organizado otro excelente colaborador y amigo, el coronel Antonio Viamonte. En esos momentos, echaba a andar el Postgrado de Inteligencia Económica y Seguridad de la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE que tengo el honor de dirigir. Y desde el principio supe que tenía en ella a una perfecta compañera de viaje en el empeño de difundir en España una disciplina crucial para la pervivencia de empresas y organizaciones.

Porque ante los retos que debe afrontar la economía española en un escenario de crisis, y muy especialmente de post crisis, la Inteligencia Competitiva y Económica es la herramienta de gestión más eficaz para alcanzar un modelo económico sostenible e impulsar en la sociedad un cambio de mentalidad que genere innovación y emprendimiento. La misma sustancia de la que está hecha el futuro.

Hoy, la internacionalización de las empresas está siendo el motor de la recuperación económica en España. Un salto cualitativo del tejido empresarial nacional, eminentemente formado por pymes, que no puede ser



simplemente la tabla de salvación puntual ante la profunda crisis que estamos viviendo, sino un modelo productivo y una estrategia acorde a las nuevas reglas que impone la globalización. Y nada de esto es posible sin inteligencia.

“Nos ahogamos en información y nos morimos por conocimiento”. Gógova nos recuerda esta frase del economista y visionario estadounidense John Naisbitt para subrayar la importancia de la materia que tiene entre manos. Porque ese es precisamente el objeto de la inteligencia: transformar la superabundancia de información que nos bombardea de forma permanente en conocimiento útil para el tomador de decisiones. Un conocimiento que es capaz de reducir el margen de error, estrechar el ancho camino de lo incierto y acorralar la incertidumbre. El conocimiento que es luz en un teatro de operaciones defensivo y ofensivo, donde las compañías y las organizaciones compiten por conquistar mercados, atraer el talento y la innovación. Y todo ello hacerlo a través de un proceso sistemático y estructurado, con recursos, metodología y técnica propios, dentro de la legalidad y de la ética.

*Inteligencia Competitiva. ¿Espías? ¿Oráculos? ¿Estrategas?* Con este provocativo título la autora da cumplida respuesta a todas estas cuestiones a través de un texto que recorre su camino por la Inteligencia Competitiva y que conduce al lector por el apasionante mundo de una disciplina científica que transforma el pensamiento. Solo adelanto la reflexión del general y filósofo chino Sun Tzu al advertir que “cuando eres capaz de ver lo sutil, es fácil ganar”. Las claves para encontrar el grano, nuestro grano, y separarlo de la paja están aquí. Ponerlas en práctica depende de ustedes. A tal fin recomendaría no perder de vista la próxima publicación del Método Multidimensional de Implantaciones Operativas de Inteligencia Competitiva en la Empresa, diseñado por la autora del libro que tiene entre sus manos. Estoy convencida de que, como a mí me sucedió, este encuentro con Sonia Gógova será para el lector toda una revelación. Que lo disfruten.

VIRGINIA RÓDENAS  
Directora del Postgrado de Inteligencia Económica  
y Seguridad (ICADE)

# Introducción

---

*“La parte más importante de todo trabajo es el Principio.”*

PLATÓN (427-347 a.C.),  
filósofo griego.

¿Por qué se escriben libros? Poesía, novelas, cuentos, fábulas, ensayos... ¿Será porque el autor quiere contar, emocionar, cuestionar, convencer...? En el fondo, creo yo, los libros se escriben para compartir con gente anónima lo que uno siente, sueña, sabe, ha aprendido o vivido, lo que desaprueba, critica, etc.

Escribir un libro, al fin y al cabo, es un acto de socialización bajo un formato muy peculiar; invariablemente el ser humano es lo que es porque vive y se alimenta de la interrelación con otros seres humanos.

En mi caso, ¿por qué decidí escribir este libro? Dos personas, especialmente queridas por mí, fueron las que me lo plantearon, en forma de pregunta inocente, espontánea y casi al mismo tiempo: “¿Por qué no cuentas lo que sabes y lo que has hecho en ese mundo de la inteligencia competitiva?”. Al principio me pareció una pregunta intrascendente, insustancial, pero su murmullo extraño no se desvaneció, y pasadas unas semanas pensé “¿Y por qué no?”.

Este libro se remonta a los nueve años de mi vida laboral que he vivido con más ilusión, motivación y entrega que recuerde. Empezamos a trabajar desde cero, sin precedente alguno en la empresa, teníamos que construir todo sobre una tabula rasa. Y esto fue, a la vez, apasionante y de

especial carga de responsabilidad, claro está. Aprendíamos, debatíamos, diseñábamos, probábamos, nos desilusionábamos al detectar los errores, los corregíamos..., y lo que era lo más importante, veíamos claramente los avances en la gestación, niñez, juventud y madurez de aquella primera unidad organizativa de inteligencia competitiva en la empresa. De alguna forma, me siento una privilegiada.

He nacido, me he formado, he trabajado y vivido más de 30 años en un país de Europa del Este, fiel satélite de la disipada URSS. En una economía centralizada y articulada a través de sus planes quinquenales, no se estudiaba marketing ni planificación estratégica empresarial ni se fidelizaban los clientes, y mucho menos nos formaban en estrategias competitivas empresariales; no había competidores ni emprendedores. Eso sí, existían programas estatales que pretendían asegurar, al menos, el 100% de las necesidades básicas, al 100% de la población, y había también un sistema educativo común que perseguía transmitir rigor, método y disciplina en el aprendizaje de todas las materias formativas.

Me consta que para algunos resulta en cierto modo contradictorio, o curioso al menos, e incluso paradójico, que una persona que se había formado en un país de la llamada zona comunista europea, de economía centralizada y planificada por el Estado, pudiera llegar a ejercer de Jefe de la primera unidad de Inteligencia Competitiva en la empresa multinacional más grande de España. Lo único que podría decir al respecto es que lo que se evaluaba entre los más de 400 candidatos que se presentaron para ese puesto no eran los conocimientos técnicos ni económicos o sectoriales, sino se puntuaba algo tan atrevido como el potencial (de aprendizaje, intelectual, de pensamiento lógico, de comunicación, etc.): algo que poco, si no nada, tiene que ver con el color político o ideológico del país donde se haya formado cualquier persona.

Este libro reúne episodios de mi trayectoria profesional de 9 años como Jefe de Inteligencia Competitiva, relacionados con el desarrollo evolutivo de la jefatura, siempre sustentado por la aplicabilidad contextual de los conocimientos teóricos en la materia.

El libro no pretende ser calificado ni como manual ni como autobiográfico ni de ensayo. Es más bien un relato que intercala mis vivencias

profesionales, los conocimientos teóricos y las reglas de aplicación de la inteligencia competitiva en la empresa.

Espero que mi experiencia, con sus aprendizajes, riesgos y errores, le llegue a ser de utilidad en su puesto de trabajo, o en su pasión por la inteligencia competitiva, una disciplina claramente atrayente (aparte de más que necesaria en todo sector competitivo), que *a posteriori*, una vez conocidas sus bases, inevitablemente se torna francamente envolvente, por dar una cabida ciertamente conciliadora, a tales capacidades humanas como la creatividad y el rigor metódico, la intuición y la solidez analítica.

Confío francamente en que, a falta de virtuosidad literaria, este libro al menos aporte al lector pautas, pistas y marcos de referencia para entender lo que es, y lo que no es, la inteligencia competitiva, y sobre todo, conocer un caso real de su implantación en una gran empresa, con sus conquistas y peripecias, recelos y coraje, certezas y confusiones, que tuvieron lugar durante los años que lideré la Jefatura de Inteligencia Competitiva. En esto veo mi recompensa.



# Índice

---

<b>Acerca de la autora.....</b>	<b>VII</b>
<b>Prólogo .....</b>	<b>XI</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>XIII</b>
<b>1. Empezando por el principio.....</b>	<b>1</b>
<i>Mi encuentro con la inteligencia competitiva.....</i>	<i>1</i>
<i>Acotando conceptos.....</i>	<i>3</i>
<i>Mis primeros pasos .....</i>	<i>16</i>
<b>2. El catón de la inteligencia competitiva .....</b>	<b>23</b>
<i>El ciclo de la inteligencia competitiva .....</i>	<i>23</i>
<i>Las fuentes de información.....</i>	<i>30</i>
<i>Las técnicas y modelos analíticos de la inteligencia competitiva</i> <i>más usados .....</i>	<i>33</i>
<i>Los factores de éxito y fracaso.....</i>	<i>39</i>
<b>3. Creando el sistema de inteligencia competitiva que creamos .....</b>	<b>45</b>
<i>Principios guía de estructuración .....</i>	<i>45</i>
<i>Los servicios y productos del sistema .....</i>	<i>48</i>
<i>Reglas de difusión de los servicios y productos.....</i>	<i>50</i>
<b>4. El analista de inteligencia competitiva .....</b>	<b>53</b>
<b>5. Lecciones: lo que hicimos bien, regular y mal .....</b>	<b>65</b>
<b>6. Mis postulados en inteligencia competitiva.....</b>	<b>69</b>
<b>7. El ensanche del camino .....</b>	<b>71</b>
<b>8. Glosario básico.....</b>	<b>77</b>
<b>9. Bibliografía .....</b>	<b>83</b>



## Empezando por el principio

---

*“La calidad nunca es un accidente;  
siempre es el resultado de un esfuerzo  
de la inteligencia.”*

JOHN RUSKIN (1819-1900),  
escritor y sociólogo británico.

### MI ENCUENTRO CON LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

Esto empezó en el año 1997. Es el año que recordaré toda mi vida porque me abrió una puerta, en términos profesionales, que marcó firmemente mi desarrollo y trayectoria laboral.

Tras pasar un proceso de selección de entre más de 400 candidatos, fui seleccionada para ocupar el puesto de “Jefe de Inteligencia Competitiva” en la mayor empresa del sector. En el anuncio se exponían solamente las capacidades y habilidades requeridas para el puesto, pero no se mencionaba de qué puesto se trataba. En la tercera prueba/entrevista, al decirme el nombre de la unidad que podría llegar a ocupar si resultase la seleccionada (quedábamos solo tres candidatos), pregunté directamente “¿Y qué significa?”. El gerente que me entrevistaba sonrió y me dijo “Tiene que ver con la investigación en general, pero con que te diga que este puesto (dijo el nombre de una empresa de renombre mundial) lo ocupa un ex-empleado de la CIA, ¿ya te puedes hacer alguna idea aproximada, no? Y fíjate, en tu caso, viniendo de un país ex-comunista, podríamos hablar de una ex-KGB”..., todo esto dicho en un tono pica-



resco, desenfadado, y que a mí me sonó a simple forma para “romper el hielo”. Claro, estábamos en el 1997..., y estábamos en España. Y en la empresa jamás se había hecho nada de inteligencia competitiva. No lo había necesitado.

En mayo de ese mismo año me comunicaron que era la seleccionada para ocupar el puesto de Jefe de la unidad llamada “Inteligencia Competitiva”; me entregaron una descripción del puesto y la función a desempeñar. En el fondo, tuve suerte (aunque lo de la suerte para mí es simplemente circunstancias que uno aprovecha en su beneficio, consciente o inconscientemente): mi incorporación a la empresa se hizo efectiva en el mes de octubre, así que tuve casi medio año para profundizar seriamente en eso que denominaban *inteligencia competitiva*.

No encontraba libros sobre el tema en castellano, así que me basé en todo lo que pude localizar en inglés. Cuanto más leía sobre el tema, más ilusionada me sentía, más atracción encontraba en este desafío profesional. Y..., me enamoré de la inteligencia competitiva antes de empezar a ejercerla.

Mi formación académica inicial es de ingeniería industrial, con unos cuatro años después de la carrera dedicados al mundo de la investigación científica, formando parte de la plantilla de la cátedra de la universidad, elaborando mi doctorado. Los principios, reglas metodológicas y criterios de investigación y análisis de datos que me habían inculcado en la universidad encajaban casi a la perfección con los distintos marcos teóricos y técnicos que llegaba a conocer sobre la inteligencia competitiva. Esto me reconfortaba mucho, por supuesto, y me motivaba a conocer y entender cada vez más ese nuevo mundo, la inteligencia competitiva, que me cautivaba crecientemente con cada nueva página leída...

En octubre de 1997 me incorporé formalmente a la empresa, como Jefa de Inteligencia Competitiva. Mi primer equipo estaba formado por dos personas, ambos a menos de dos años de ser prejubilados y que llevaban entre 25 y 30 años trabajando siempre en esa misma empresa. Uno de ellos tenía la esperanza de que el nuevo puesto se lo podrían asignar a él, pero al llegar a conocer que la instrucción de la alta dirección al respecto era que el jefe de esta nueva unidad debería provenir de fuera

de la empresa, aceptó mi nombramiento y se ofreció a ayudar con lo que sabía. Saber, saber, de inteligencia competitiva no sabían nada, ninguno de los dos. Me tocó formarles, día tras día...

## ACOTANDO CONCEPTOS

Cada persona tiene, implícita o explícitamente, principios guía en su vida. Y yo no soy diferente. Y creo que a lo largo del libro se irán dejando entrever algunos de mis principios. Aquí comparto uno de los básicos:

*“El principio es la parte más importante de cada trabajo”.*

PLATÓN

No requiere mayor explicación, ¿verdad?

Pues, ¡empecemos por el principio!, definiendo los conceptos clave que vamos a emplear a lo largo de estas páginas. Algunas de las definiciones serán las comúnmente aceptadas y divulgadas en múltiples libros y/o artículos, y otras serán adaptaciones mías de aquellas. Con la definición de conceptos, estrictamente hablando, a lo único a lo que aspiro es a explicitar los significados que, entiendo, encierran determinados conceptos y que el lector los conozca previamente. No se trata de postular significados axiomáticos, sino delimitarlos para el mejor entendimiento de lo que se irá desarrollando en este libro.

Inteligencia competitiva: es un concepto.

Y requiere obligatoriamente de una definición.

Si no definimos el concepto y no lo aceptamos comúnmente, cada uno de nosotros podrá dotarle de un significado y/o definición distintos, y si esto ocurre, sembramos la condición primera para las divergencias o confusiones en razonamientos y conclusiones posteriores. Muchas veces atribuimos determinado significado a un concepto con base en las actividades que desarrollan los expertos en dicha disciplina. A mi entender es un error, ya que confundimos la función con el argumento (en el lenguaje lógico/matemático).

Cuanto más se presta a libre interpretación un concepto, más necesario se hace acotar una definición clara, que será con la que vamos a trabajar. Pues, ¡hagámoslo!

Y para acotar la posterior disgregación del concepto, adelanto mi particular definición de *inteligencia competitiva*:

“La inteligencia competitiva es un proceso dinámico, sistemático y recursivo que transforma, empleando técnicas analíticas específicas, la información relevante y legalmente obtenida sobre el entorno competitivo del pasado, presente y futuro, con el propósito de facilitar la toma de decisiones en beneficio de la empresa.”

Me he dado cuenta de que el significado de muchos conceptos se transmite mejor exponiendo lo “qué no es” en vez de lo “qué es”. Aquí, para no minusvalorar ninguno de los dos formatos, comparto mi entendimiento de los “qué es” y “qué no es” la inteligencia competitiva en la empresa.

### **¿Qué ES la inteligencia competitiva en la empresa?**

- La inteligencia competitiva es un proceso.
- La inteligencia competitiva es un proceso dinámico, sistemático, recursivo.
- La inteligencia competitiva se basa en información y datos relevantes sobre el entorno competitivo (macro- y micro-).
- La inteligencia competitiva maneja datos e información del pasado, del presente y previsiones/tendencias/prospectivas del futuro.
- La inteligencia competitiva se alinea con las necesidades concretas de la empresa. Implica un conocimiento profundo de nuestra propia empresa.
- Los procedimientos de obtención de información en inteligencia competitiva son legales, éticos.
- La fase analítica de la inteligencia competitiva se fundamenta en técnicas específicas.

- El propósito de la inteligencia competitiva es facilitar la toma de decisiones con menor grado de riesgo e incertidumbre, en beneficio de la empresa.

## ¿Qué NO ES la inteligencia competitiva?

- No es *business intelligence*.
- No es investigación/estudios de mercado.
- No es difusión de noticias sobre el entorno.
- No es espionaje industrial.
- No es software de búsqueda de información sobre la competencia y el entorno.
- No es vigilancia tecnológica.
- No es gestión del conocimiento.
- No es estrategia competitiva.
- No es seguimiento de las web de los competidores.
- No es marketing.

La inteligencia competitiva en la empresa es, según el caso, “parte de”, “interactúa con” o “integrante de” algunos de los procesos arriba mencionados, pero no es su sinónimo.

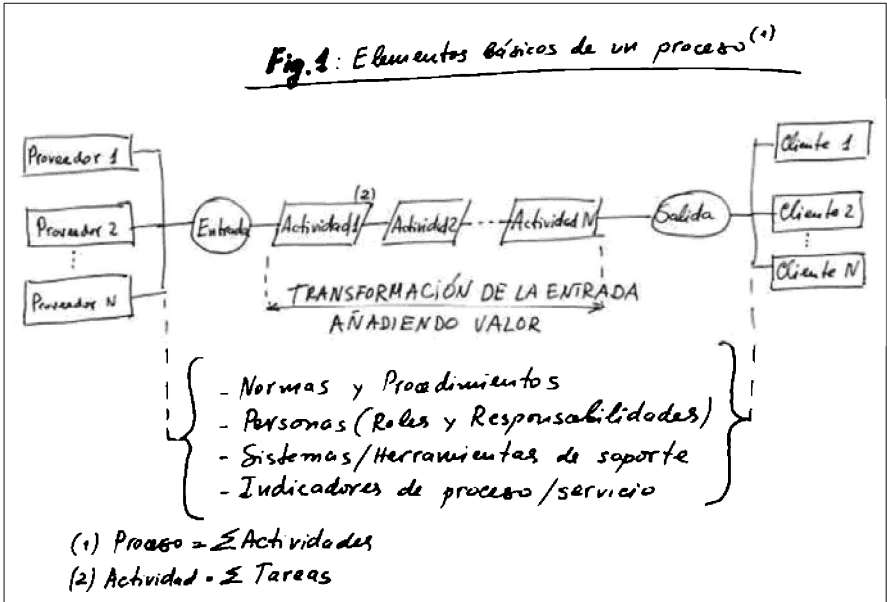
Ahora vamos a dedicar algunas páginas a entender cada uno de los atributos/propiedades que expusimos en la definición de inteligencia competitiva.

### ***La inteligencia competitiva es un proceso***

En ciertas definiciones la inteligencia competitiva se presenta como una actividad (Benjamin y Tamar Gilad), o un proceso (Kirk Tyson Associates), o una herramienta, o como una forma de pensar (William Rothschild)... Una de las propiedades que nosotros incorporamos en la definición de la inteligencia competitiva se refiere a que es un proceso o, incluso, un mapa de procesos. ¿Qué entendemos por esto?

La inteligencia competitiva es un conjunto estructurado y secuenciado de actividades concretas = proceso. El criterio estricto para denominarlo “proceso” y no “actividad” es que las actividades se suelen descri-

bir con bastante detalle y pasos claros que hay que dar; pueden existir actividades que aportan valor añadido y otras que no lo aportan, pero que son necesarias. Un proceso siempre aporta valor añadido (aunque algunas de sus actividades no lo hagan). Un proceso siempre tiene una salida final/resultado/producto que es crítico para la empresa en general. En el fondo, y simplificando mucho, podemos decir que todo resultado final/producto relevante, de una secuencia de actividades, es el criterio suficiente para que hablemos de proceso empresarial. Siguiendo estos criterios definitorios, en el proceso de inteligencia competitiva hay actividades que añaden claramente valor y otras que no lo hacen, pero son necesarias, y por supuesto, su producto es claramente relevante para la empresa, en determinados contextos (ambientales y empresariales). Cada actividad suele tener sus propias exigencias en cuanto al nivel de calidad que se requiera que cumpla (Figura 1).



*Nota del editor:* por expreso deseo de su autora, se mantiene la originalidad de la figura.

## ¿Cuáles son los elementos básicos de un proceso?

Hablamos de:

- Entradas/*inputs*: pueden ser iniciales o intermedias.
- *Salidas/outputs* o *resultado/producto*: pueden ser iniciales o intermedias.
- Proveedores.
- Clientes.
- Actividades.
- Sistemas/herramientas/técnicas de soporte.
- Marco normativo-procedimental.
- Personas (roles-responsabilidades).
- Indicadores de proceso y/o de calidad.

Cuando la inteligencia competitiva se implanta en su totalidad, en cuanto a alcance y cobertura, podría dar lugar a un macro-proceso. En un mapa de procesos frecuentemente existen procesos de soporte a los procesos *core* del mapa. Asimismo, el proceso de inteligencia competitiva puede formar parte de otros mapas de procesos dentro de la empresa (marketing operativo, estrategias competitivas, inteligencia de negocio, desarrollo de negocio, etc.).

### ***La inteligencia competitiva es un proceso dinámico, sistemático, recursivo***

El entorno en el que opera nuestra empresa es permanentemente cambiante. Los datos e información que recopilamos (en tiempo real) son cada día distintos. Este dinamismo impregna necesariamente el propio proceso de inteligencia competitiva.

La inteligencia competitiva no es un proyecto con duración limitada a unos meses; es un proceso sistemático, continuo y esmerado, de recopilación de datos e información relevantes, de su procesamiento y verificación, de su análisis, interpretación y elaboración de recomendaciones para atender adecuadamente las necesidades concretas de la empresa en el proceso de toma de decisiones, estratégicas, tácticas u operativas.

El ciclo de la inteligencia competitiva es recursivo, se repite indefinidamente y generalmente no es lineal (aunque gráficamente se suele representar como tal): se puede dar el caso de superposición de varias fases, actividades en paralelo de distintas fases y frecuentemente con entradas y salidas intermedias.

***La inteligencia competitiva se basa en información y datos relevantes sobre el entorno competitivo (macro- y micro-)***

En este punto prestaremos la debida atención a las definiciones de “dato”, “información”, “relevante”, macro- y microentorno competitivo”.

Los *datos* son hechos, asépticos y objetivos. El dato es un elemento único; la información se compone de varios datos.

La *información* es un conjunto organizado de datos procesados que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno. Uno de los elementos constituyente de la información es el dato. Un dato cualquiera en sí no aporta información relevante: la información se vuelve relevante gracias a la conjunción y correcta relación entre aquellos datos que son significativos para el receptor.

Un dato *es relevante* si forma parte de una información relevante, es decir, que tenga un significado pertinente al contexto objeto de análisis y que sirva para entender, clarificar y/o responder a las preguntas que surjan. Lo que hace falta definir en primer lugar es cuál es la información relevante que queremos recabar, y a continuación proceder a la obtención de los correspondientes datos. Una de las serias, y lamentablemente poco atendida, fuente de ineficiencia en la recopilación de datos y/o información es precisamente la falta de foco consciente y permanente en la relevancia. Se suele buscar y recopilar cualquier tipo de datos referentes al objeto general, sin definir el criterio que nos guiaría para discernir entre relevante y no relevante.

Como dice John Naisbitt, en su libro *Megatrends*: “... Nos ahogamos en *información* y nos morimos por *conocimiento*...”. Todos, me imagino, hemos oído el reciente concepto “infoxicación”, que viene vinculado precisamente al desbordado volumen de información sin aplicar el filtro de relevante *vs* irrelevante. Si no tenemos claro el criterio de relevante-irre-

levante en la fase de obtención de información, estaremos condenados a padecer de ansiedad informativa y, de una forma inapreciable, nos llevará a buscar frenéticamente más información y, en consecuencia, a una parálisis analítica. Es aquí donde adquiere sentido el dicho de “parálisis por el análisis”.

Este criterio lo determina la particularidad y la especificidad de nuestras inquietudes/necesidades y no su categoría de orden superior. Un ejemplo: “Necesitamos conocer la futura capacidad inversora de la empresa ABC”, y empezamos a buscar datos sobre la empresa ABC y sus inversiones pasadas, olvidándonos de que la futura capacidad propiamente dicha dependerá sobre todo de su plan estratégico y la situación y/o previsiones del marco regulatorio-inversor y de subvenciones del sector en el que se mueve dicha empresa. La relevancia del dato, en este ejemplo, lo define mucho mejor el significado de “futura” que de “inversión”.

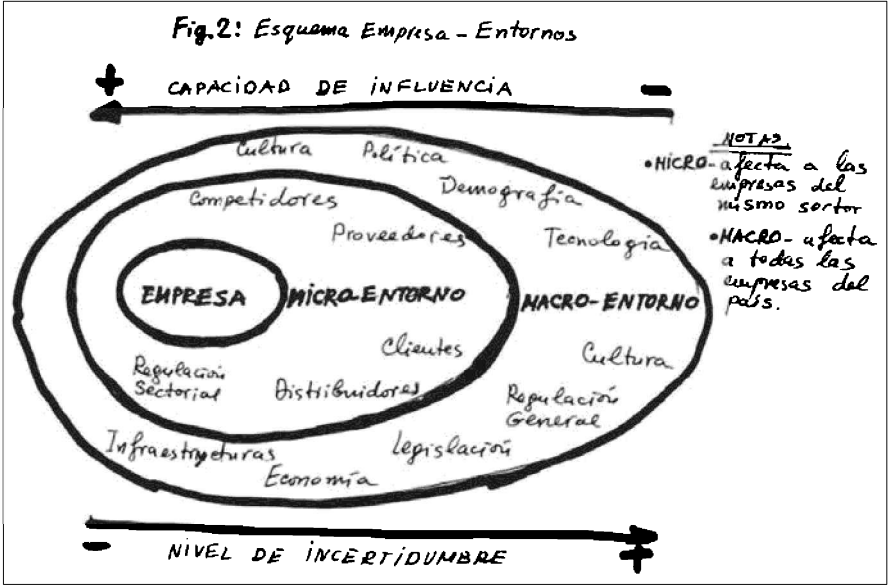
En cuanto a la delimitación de los conceptos *macro-entorno* y *micro-entorno* acudiré a la Figura 2.

El nivel de conocimiento y análisis de los macro- y microentornos se debería supeditar a la específica del problema que procuramos resolver: si necesitamos evaluar la entrada de nuestra empresa en un mercado exterior, el análisis básico que deberíamos hacer es el del macroentorno y construir los mapas de grupos estratégicos sectoriales (del microentorno), siendo poco pertinente esmerarnos en analizar en profundidad las estrategias de los competidores y/o las probabilidades de sus respuestas ante nuestra entrada. Igualmente, hay que diferenciar si recopilamos y analizamos información para responder a una pregunta concreta, o si lo hacemos para articular un mecanismo sistemático de alertas tempranas: el alcance y ámbito son diferentes, según el caso.

Aquí vamos a seguir el criterio de ciertos autores que entienden *microentorno* como *entorno sectorial* y *macroentorno* como *entorno general*. Me gustaría emplear un ejemplo para entender los significados y delimitaciones de los dos tipos de entornos: nuestra empresa sería por ejemplo una persona concreta; su microentorno lo conformaría el conjunto de sus círculos de familiares, de amigos, de trabajo y de vecinos; es decir, aquellos con los que interactúa y/o debería interactuar en su vida coti-



diana. El macroentorno de esa persona lo podríamos representar con el resto de la sociedad en la que vive y actúa, que aunque no esté presente de manera siempre explícita y manifiesta, existe, influye, condiciona, hace reflexionar e impacta en la vida cotidiana de esa persona. Confío que con este intento, reconociendo su grafía reduccionista, podremos interpretar todos de manera idéntica tanto el deslinde entre los tipos de entorno, como la vectorialidad del “nivel de incertidumbre” de los entornos, y la “capacidad de influencia” de la empresa (véase Figura 2).



*Nota del editor:* por expreso deseo de su autora, se mantiene la originalidad de la figura.

**La inteligencia competitiva maneja datos e información del pasado, del presente y previsiones/tendencias/prospectivas del futuro**

El proceso de inteligencia competitiva contempla la realidad (informativa) en sus tres dimensiones temporales: pasado, presente y futuro. No es ningún secreto que en muchas empresas se sigue considerando que la recopilación, ordenación por ciertas categorías y difusión de las noticias

sectoriales “del día” es inteligencia competitiva. Como mucho, hablando entre nosotros, es un formato modernizado del “repaso de periódico con el café matutino” (en el bar, de antaño) en el despacho.

Un proceso completo de inteligencia competitiva siempre contempla la detección y análisis de la información relevante –pasada, de actualidad y proyectada– que concierna a los objetivos estratégicos, tácticos y/u operativos de la empresa en cada momento dado. Esto no significa necesariamente que la periodicidad y el alcance/*scope* de la búsqueda de información sean los mismos en cada momento. Dependiendo de la necesidad concreta de la empresa, una vez se puede focalizar la búsqueda en unos aspectos del entorno competitivo (por ejemplo, tecnología, planes de inversión, etc.), y otra, ante otras necesidades, que sea apropiado buscar información relevante sobre otros factores (y descuidar los que se seguían hasta ese momento). No es ni el aspecto/factor del entorno competitivo, ni las fuentes los que deben ser el criterio determinante para la fase de búsqueda de información relevante; siempre es la necesidad/objetivo concreto de la empresa. No obstante, hay que aceptar que hay determinados aspectos –generalmente no son muchos, eso sí, son relevantes por definición– que conforman el núcleo duro de un proceso de inteligencia competitiva: la oferta de la competencia, su política de comercialización, el marco regulatorio del sector, los movimientos accionariales de los competidores, etc.

Existen ciertas variables y actividades que adquieren su interpretación válida y correcta solo si se analizan como un *continuum*, a lo largo de su evolución desde el pasado a fecha de hoy: solvencia, capacidad inversora, confiabilidad, cambios de estrategia y/o políticas empresariales, etc. Con esto quiero recalcar que la disponibilidad de información histórica (del pasado) muchas veces no es optativo sino necesario.

Los planos en los que muchas veces se encuadra la inteligencia competitiva de cara al futuro, son:

- de tendencia,
- de previsión, o
- de prospectiva.

- *Tendencia*: es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un periodo. En términos del análisis técnico, la tendencia es simplemente la dirección o rumbo del mercado, en relación con los datos históricos.
- *Previsión*: el pasado explica el futuro. Es la acción de “ver anticipadamente” lo que va a suceder a través de la interpretación de indicios o señales extraídos de eventos/necesidades reales, a los que se suma el pronóstico de que ocurran ciertos eventos futuros y todo ello matizado por los objetivos concretos empresariales.
- *Prospectiva*: el futuro es la razón del presente. La prospectiva es una reflexión sobre el futuro que queremos, para definir las acciones que se deben implementar desde hoy.

***La inteligencia competitiva se alinea con las necesidades concretas de la empresa. Implica un conocimiento profundo de nuestra propia empresa***

Para nada sirve, o casi para nada, emplear recursos para “fabricar” productos de inteligencia competitiva si no tenemos identificadas y actualizadas previamente las necesidades de sus receptores. La razón de existir, el valor, de la inteligencia competitiva, es que sea útil para la toma de decisiones. Cada decisión responde a una problemática concreta. Esa problemática concreta es la que se traduce en la necesidad de la que estamos hablando. Si no se entiende claramente cuál es la necesidad u objetivo (estratégico, táctico u operativo) al que deberíamos ofrecer nuestro producto/servicio de inteligencia competitiva, corremos el peligro de despilfarrar recursos y producir algo que no sirve de nada, para nadie. No es difícil predecir la vida de tal proceso de inteligencia competitiva, ¿verdad? Identificar la necesidad es el paso nº 1 del ciclo de inteligencia competitiva; es el fundamento sobre el que construimos y dotamos de contenido, todas y cada una de las fases posteriores de dicho ciclo.

Producto de las definiciones por sentido común, o peor aún, por miofía conceptual, algunos profesionales entienden que la inteligencia competitiva se circunscribe al entorno externo y excluyen el conocimiento

de nuestra propia empresa. En este punto hace falta puntualizar acerca del grado de implantación de la inteligencia competitiva, dependiendo de las fases del ciclo de inteligencia competitiva que implantamos en la empresa. Más adelante prestaremos mayor atención a tal ciclo, y en este momento solo comentaremos que el conocimiento de nuestra propia empresa es elemento básico para llegar a construir unas recomendaciones válidas de acuerdo al análisis competitivo que hemos realizado, de cara a facilitar la toma de una óptima decisión.

### ***Los procedimientos de obtención de información en inteligencia competitiva son legales, éticos***

El público general no sabe o sabe muy poco sobre lo que es la inteligencia competitiva. Peor que esto es que las personas que creen que saben algo de la inteligencia competitiva normalmente manejan información desvirtuada y poco precisa sobre esta disciplina. Lo primero que se asocia con la inteligencia competitiva son ideas relacionadas con el espionaje, los servicios secretos de inteligencia estatal o la inteligencia militar. Muchas películas de Hollywood también han jugado su papel para formar este cuadro adulterado de la inteligencia competitiva.

Los procedimientos de obtención de datos e información para la inteligencia competitiva son legales, lícitos, éticos. Los competidores, igual que nuestra empresa, actúan abiertamente en el mercado, son detectables y/o inferibles casi todos los movimientos que hagan o tengan previsto hacer (en el mundo militar no se observa tal transparencia, visibilidad, accesibilidad).

La clave básica de la inteligencia competitiva empresarial está en relacionar correctamente, y en el momento requerido, el máximo volumen de información relevante y confiable. Y este tipo de información es pública en más del 90% (publicada o no publicada; gratuita o de pago).

El auténtico reto en la inteligencia competitiva no es la falta de información, sino la capacidad de distinguir la información útil de la irrelevante y/o, ¡cómo no!, de la desinformación.

***La fase analítica de inteligencia competitiva se fundamenta en técnicas específicas***

Como cualquier disciplina, la inteligencia competitiva cuenta con un cuerpo metodológico e instrumental.

Sabemos que el método se expresa como camino sistemático establecido para realizar un trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado, mientras la técnica es un procedimiento o protocolo, que tiene como objetivo obtener un resultado determinado.

Desde hace unas décadas se han desarrollado múltiples técnicas para articular la fase de análisis descriptivo, comparativo, proyectivo, etc. y obtener sus resultados. Cada técnica se aplica para satisfacer determinado propósito analítico.

Durante mi ejercicio como profesional en inteligencia competitiva he visto múltiples aplicaciones incorrectas e inapropiadas de técnicas analíticas. Precisamente por ello, sugiero que en el aprendizaje de dichas técnicas se preste extrema atención al apartado “¿para qué sirve?” cada una de ellas, y me atrevería a priorizar dicho apartado al de “¿en qué consiste?” tal técnica. Al fin y al cabo, si identificamos correctamente qué técnica se ha de aplicar, siempre podremos consultar los detalles de su descripción.

Aquí vamos a mencionar someramente una parte de las técnicas más comúnmente utilizadas: DAFO; Matriz del perfil de competidor; PESTEL; Mapa de Grupos Estratégicos Sectoriales; Matriz de análisis del entorno general; Mapa de relación accionarial; *War gaming*; Modelo de las 5 fuerzas; Modelo de las 4 esquinas; ACH (Analysis of Competing Hypotheses); Análisis de fuerzas motrices; etc.

***El propósito de la inteligencia competitiva es facilitar la toma de decisiones con menor grado de riesgo e incertidumbre, en beneficio de la empresa.***

Poco queda por aclarar de este punto, después de todo lo arriba expuesto. Si los productos de la inteligencia competitiva no son útiles para tomar decisiones, no tienen razón de existir.

Si no sirven para reducir el riesgo y/o la incertidumbre que suelen acompañar todo proceso decisorio en la empresa, tampoco se justifica la actividad de la inteligencia competitiva.

Algunas de las definiciones de inteligencia competitiva más populares son las siguientes:

- “La inteligencia competitiva es el proceso analítico que transforma la información desagregada sobre la competencia en un conocimiento estratégico –relevante, preciso y utilizable– sobre los competidores, su posición, desempeño, capacidades e intenciones” (Kirk Tyson Associates).
- “La inteligencia competitiva es una forma de pensar” (William Rothschild).
- “La inteligencia competitiva es una disciplina empresarial ética, necesaria para la toma de decisiones, y basada en el entendimiento del entorno competitivo” (SCIP).

Concluyendo ya el apartado, volvamos a recordar “nuestra” definición del concepto inteligencia competitiva:

“La inteligencia competitiva es un proceso dinámico, sistemático y recursivo que transforma, empleando técnicas analíticas específicas, la información relevante y legalmente obtenida sobre el entorno competitivo del pasado, presente y futuro, con el propósito de facilitar la toma de decisiones en beneficio de la empresa.”

Y para cerrar esta parte, recordemos las tres fases de evolución histórica del marco conceptual de la inteligencia competitiva.

La *primera fase* se enmarca en los años 60 y 70 del siglo pasado: la obtención de datos competitivos. La *segunda fase*, la de análisis de sector y competidores, se encuadra en los años 80. A partir de finales de los '80 se entra en la *fase tercera*, de inteligencia competitiva, desarrollando las principales técnicas de análisis, con enfoque no solamente táctico sino también estratégico, con unidades organizativas específicas de intelligen-

cia competitiva, y foco en el análisis “productor de acción”, manejando y procesando tanto datos cuantitativos como cualitativos.

Todos nosotros, los que consideramos la inteligencia competitiva como un activo clave, como un proceso “*core*” en los planos estratégico y táctico de la empresa, somos promotores y constructores de la siguiente fase en la que la inteligencia competitiva se convierta en proceso cuyos resultados serían un *input* directo en la toma de decisiones empresariales de corto, medio y largo plazo; fase en la que los fundamentos de la inteligencia competitiva se estudiarán en todos los cursos formativos de dirección estratégica, de gestores comerciales, de marketing, de investigación, etc.; fase en la que los que toman las decisiones sean los mayores avalistas de los beneficios reales de la inteligencia competitiva en acción y en la que el análisis riguroso y sistemático de datos, sobre todo cualitativos, se vea asistido por herramientas informáticas fiables. Esta fase está por venir, y vendrá.

## MIS PRIMEROS PASOS

Después de la parte de consenso de significados —que por cierto casi siempre se lee por encima porque presuponemos (aventuradamente) que los significados de términos frecuentemente utilizados, son significados unificados, unívocos— vuelvo a los primeros años que, de hecho fueron los últimos de la década de los 90, de mi “baile profesional” con la inteligencia competitiva...

Las decisiones se toman porque aparece algún tipo de problema (incidente cuya causa se desconoce), miedo, duda, deseo, etc., que hay que resolver/atender.

La empresa en la que empecé a trabajar estaba desarrollando su negocio, durante muchas décadas, en un marco de monopolio natural.

¿Qué es eso de monopolio natural? Hay varias definiciones, pero todas coinciden en su esencia: es un modelo en el que una empresa tiene tales economías de escala que gracias a las mismas el costo promedio es menor cuando hay un solo productor, es decir, que puede generar toda la producción del mercado con un coste menor que si hubiera varias empresas compitiendo.

Pero la vida de los consumidores cambia, sus necesidades cambian, los sectores cambian..., todo cambia, y llega un momento en el que tal modelo ya deja de ser tan eficiente. Y si se trata de un sector estratégico para el país, se suele plantear la opción de liberalizar el mercado para que aparezcan más empresas que compitan con la empresa titular/dominante, y el estado se encarga de regular durante cierto tiempo tal fase de transición. Y es eso lo que pasó.

En 1997 ya se sabía que el mercado sectorial se iba a liberalizar el año siguiente, aunque se preveía que se permitiría solo la entrada de un competidor el primer año y a partir del segundo año ya se iban a abrir plenamente las puertas para que se incorporasen las empresas que quisieran. La dirección de la empresa tomó la decisión de crear la primera unidad de inteligencia competitiva antes de que se liberalizara el sector. ¡Se anticipó!

¿Cuántas empresas conocemos directamente que actúen con tiempo, anticipándose a los cambios críticos de su sector? No son muchas, ¿verdad? Y esto no fue lo único certero que hizo la empresa; también tenían claro que el responsable de tal unidad de inteligencia competitiva no tenía que proceder de un proceso de selección de personal interno, sino que debía venir “de la calle”, de fuera del grupo, esperando con todo ello que aplicaría un modelo y marco mental nada sesgado por la evolución y supuestos arraigados de empleados que siempre han estado trabajando en un paradigma especial de monopolio. No se requería ni siquiera experiencia y conocimientos del mismo sector. Se buscaba una persona con capacidad analítica, metódica, potencial de aprendizaje y capacidad de manejo de gran volumen de información, entre otros requisitos.

El principio no fue fácil. Tuve que reunirme muchas veces con las dos personas de mi equipo y explicarles los principios y técnicas básicas para implantar un proceso de inteligencia competitiva. Las fuentes de las que yo bebía eran mayoritariamente de autores norteamericanos e ingleses; en España apenas se podía encontrar algún libro o artículo que tratara el tema de la inteligencia competitiva. En mis primeras tarjetas de visita ponía “Jefe de Inteligencia Competitiva”. Me daba cuenta del efecto que producía tal cargo cada vez que intercambiábamos tarjetas en



eventos profesionales, ferias, conferencias, reuniones con proveedores, etc. Era inevitable que mi primera aclaración tuviese que ver con “¡No es espionaje, no!”, acompañada con una amable sonrisa y voz firme. Fue tal la situación que en algo más de un año solicité al Departamento de Organización que se cambiara el nombre de la jefatura por “análisis del entorno competitivo”, algo que les sonaba a mis interlocutores externos bastante más lícito, más científico.

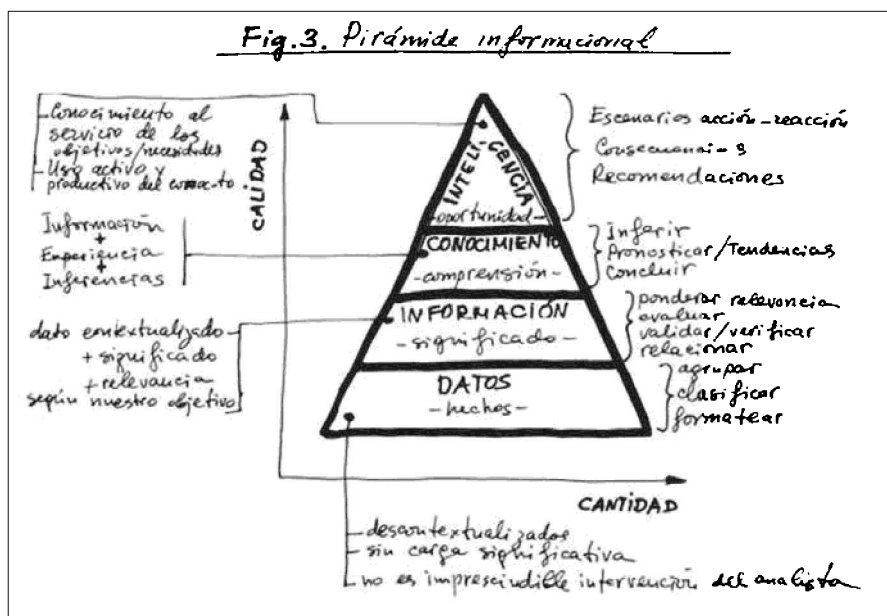
En el 1997 Google no había nacido aún. Usábamos *Altavista* y *Meta-crawler* para localizar información. Tuve que definir un plan de búsquedas, organizado por categorías, con las palabras clave que consideraba relevantes dentro de cada categoría.

La liberalización del sector se preveía para finales del año 1998; tuvimos la gran suerte de contar con suficiente tiempo para prepararnos. Conseguimos conocer en detalle los hitos destacados de los procesos de liberalización en muchos países de varios continentes. Comparábamos el resto de factores motrices del sector y profundizábamos en aquellos escenarios que presentaban más similitudes con el contexto español. También tuvimos que analizar la evolución del marco regulatorio en los países donde el sector se había liberalizado en los últimos años. De hecho, la regulación sectorial jugaba un papel extremadamente crítico y que marcaba claramente la diferencia entre un país y otro, entre los ritmos y magnitudes de pérdida de cuota de los ex-mono-polios. Poco más se podía hacer en esa primera fase. Por supuesto, seguíamos elaborando los informes comparativos de productos, sus características y precios en una línea de negocio (que, por cierto, no constituía en absoluto el *core* de la empresa) donde ya existían, desde hace unos pocos años, ciertos competidores. La difusión de esos informes se hacía en papel, numerando cada ejemplar.

El año que tuvimos hasta la aparición del primer competidor fue suficiente para diseñar la estructura troncal del sistema informático que necesitábamos para el almacenamiento y estructuración de la información sobre el entorno competitivo, así como anotar los requisitos funcionales básicos de ese sistema por hacer. Hicimos un prototipo bastante rudimentario en excel e iniciamos la búsqueda de aplicaciones estándar en

el mercado. Lo más aproximado a lo preconcebido por nosotros eran los pocos gestores documentales que irrumpían en el mercado. Pero en nuestra idea, a la que no le faltaba ambición, la gestión documental no era suficiente; queríamos que el futuro sistema nos ofreciera más que ficheros bien organizados y relacionados.

En la Figura 3 represento de una manera simple la pirámide informacional: nosotros necesitábamos diseñar un sistema de inteligencia competitiva y no solamente de *datos competitivos* o *información competitiva*.



*Nota del editor:* por expreso deseo de su autora, se mantiene la originalidad de la figura.

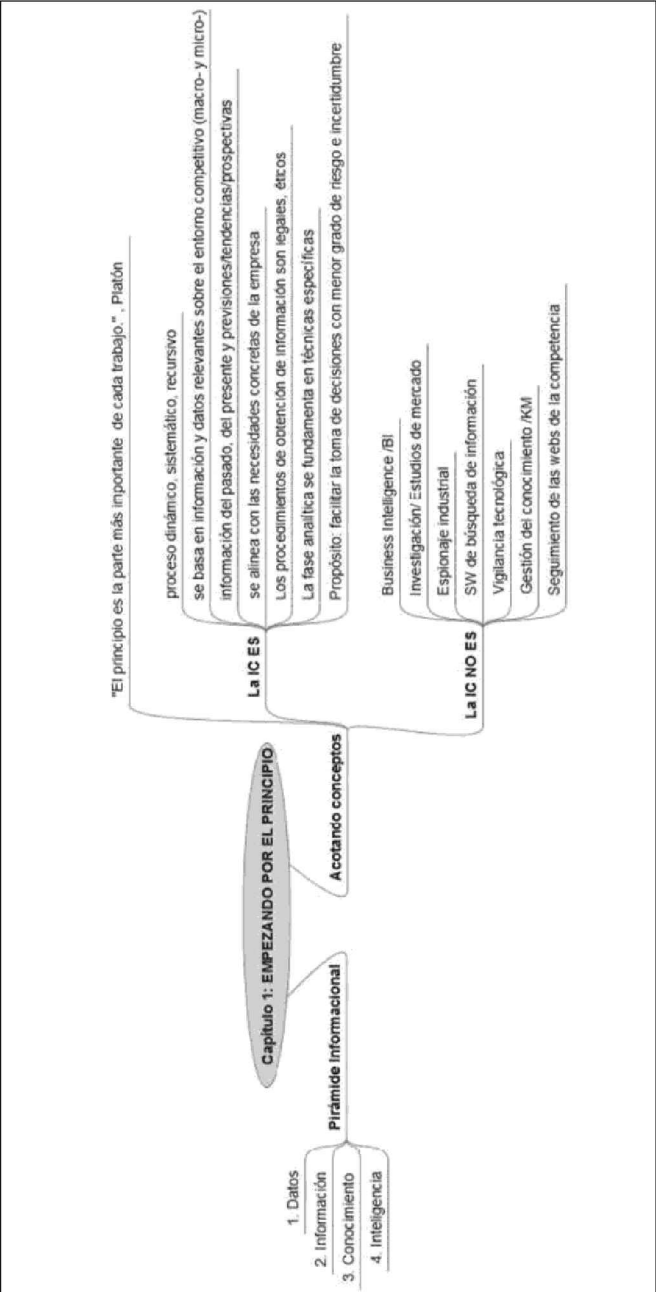
Visto lo visto (de lo que había en el mercado de tales aplicaciones), propuse a mi superior que construyéramos el sistema de inteligencia competitiva “a medida”, o comprar uno de los gestores documentales del mercado y renunciar a ciertos requisitos funcionales que pretendíamos satisficiera el futuro SIC. Nos reunimos con expertos del área de SI de la empresa y nos informaron de que estaban en negociación con un

proveedor para modernizar el repositorio de todos los documentos normativos y de operativas que existía en aquel entonces en la empresa. Ese proveedor ofrecía un gestor documental pero aseguraban que podrían *customizarlo* y/o realizar nuevos desarrollos para adaptarlo a lo que se necesitara. Pudimos estar presentes en varias reuniones con ese proveedor y, al final, decidimos basar en su software nuestro futuro sistema de inteligencia competitiva, eso sí, con claras previsiones de tener que desarrollar varios módulos específicos para conseguir nuestros objetivos. Y así lo hicimos..., pero del diseño y desarrollo del sistema de inteligencia competitiva hablaremos más adelante.

Se supo oficialmente quién iba a ser nuestro primer competidor casi un año antes de empezar a operar. Iniciamos la recopilación de toda información sobre sus accionistas y la experiencia que habían tenido en nuestro sector, sus políticas comerciales, etc. Aparte de poner foco en el futuro competidor, estábamos muy alerta ante cualquier información referida al marco regulatorio y el Órgano regulador del sector que se había creado. Era previsible que la competencia no iba a ser igual de libre para todos los actores; las investigaciones que habíamos hecho mostraban claramente que los ex-monopolios no tenían las manos al 100% libres para actuar, ya que el órgano regulador de cada país, entre otras funciones, tenía la de asegurar que los nuevos competidores llegaran a tener una masa crítica.

Nos esperaba mucho trabajo, aunque no nos iba a pillar ni desprevenidos ni asustados por lo que podía ocurrir; ya sabíamos bastante de cómo se había empezado la liberalización en otros países, del viejo continente y del otro lado del Atlántico; y también sabíamos bastante del primer competidor que lucharía por el mismo público que nuestros productos *core*.

Y para resumir los principales aspectos de este capítulo, he optado por el potencial de los mapas mentales.





## El catón de la inteligencia competitiva

---

*“El conocimiento de las cosas pasa por conocer las formas o maneras que tenemos de conocer. Y ese conocimiento, no siempre, pero sí muchas veces, pasa por tener que descifrar algo.”*

IMMANUEL KANT (1724-1807),  
filósofo prusiano

### EL CICLO DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

Parece paradójico, pero no lo es para el siglo en el que vivimos y teniendo en cuenta la juventud de la WWW. Me refiero a la frase de John Naisbitt, “...*Nos ahogamos en información y nos morimos por conocimiento.*”

Son múltiples las situaciones que me han recordado de manera contundente que la frase “La información es poder” ya es obsoleta y que su último estertor coincidió (figuradamente) con el grito del nacimiento de Internet.

Información tenemos ya de casi todo, todos los días. ¿Nos hemos hecho –si no todos, al menos los adictos a internet– más poderosos? No hace falta responder. Era una pregunta retórica. Lo que nos hace más capaces (lejos de ser sinónimo de poderosos) es el conocimiento, que para algunos es sinónimo de inteligencia, para otros es la antepuerta de la inteligencia, o dicho de manera sencilla, no es mucho más que información relevante analizada en servicio a nuestras necesidades. Sea cual sea la definición que más nos guste, una cosa tenemos clara entre todos:

en estos tiempos que corren, en el siglo XXI, ya la información no es lo mismo que conocimiento/inteligencia.

Me permito aclarar también la diferencia, tal como la entiendo yo (y no soy la única) entre información e inteligencia: la información puede ser verificada, mientras la inteligencia es un producto contextualizado que incluye inferencias, suposiciones, consecuencias, etc. Conocer las ofertas o los mensajes publicitarios de la competencia es muy valioso (incluso podría llegar a ser información accionable), pero es información, no es inteligencia. Y precisamente en la costumbre de pasar por alto esta diferenciación podemos encontrar la engañosa generalización de que la obtención de información secreta es inteligencia.

El *ciclo de la inteligencia competitiva* representa esquemáticamente los pasos que componen el modelo genérico de la inteligencia competitiva. Existen distintas estructuras de este ciclo; cada autor lo refleja según la importancia que les da a las fases que lo componen (Figura 4).

Considerándolo como proceso empresarial, y acorde con las reflexiones al respecto antes compartidas, entiendo que el ciclo debería estar representado, esquemáticamente, por todas y cada una de las actividades que aportan claro valor. A mi entender son siete actividades o pasos:

1. Necesidades.
2. Planificar.
3. Obtener.
4. Validar y organizar.
5. Analizar.
6. Interpretar.
7. Comunicar

Este modelo es cíclico y empieza por las necesidades concretas de la empresa; empieza por el principio. Aquí viene mi sugerencia, mi petición (y si los benevolentes lectores me lo permiten, un imperativo):

*¡No apliquemos nunca el modelo saltándonos el primer eslabón, por favor!*



*Nota del editor:* por expreso deseo de su autora, se mantiene la originalidad de la figura.

Si alguna vez os lo saltáis, y los resultados del trabajo posterior salen aceptables, es muy probable que la explicación del trabajo bien hecho esté en la falta de definición clara del problema por parte de los que aceptan los resultados, y no porque el primer eslabón sea innecesario...

### ACTIVIDAD nº 1. Las necesidades del usuario de Inteligencia Competitiva

**Valor.** Aporta el norte al que debemos ir; aporta la dirección clara, real y consensuada de nuestro posterior trabajo.

Dentro del concepto “necesidades” podemos aglutinar los significados de otros como “objetivo”, “preocupación”, “aspiración”, “problema”, “interés”, etc. Os aseguro que todo esfuerzo por entender realmente bien las necesidades del usuario de nuestros s/p de inteligencia competitiva



merece la pena: si nos ponemos a buscar, analizar e interpretar información sobre un aspecto, aunque lo hagamos de una manera impecable, el resultado puede ser desaprobado si no lo hemos alineado con las necesidades de su receptor. Y nuestro trabajo como expertos en inteligencia competitiva se verá desacreditado y perderá confianza.

También es verdad que algunas veces los propios usuarios no consiguen acotar sus necesidades o intereses, por ser estas más genéricas y/o difusas. En tal caso, mi sugerencia es elaborar una lista con los S/P que creemos pueden serles útiles y que ellos elijan cuales se adaptan mejor a sus intereses. Y por supuesto, revisar periódicamente tal elección.

## **ACTIVIDAD nº 2. Planificar nuestro trabajo**

**Valor.** Ser conscientes, desde el principio, de “qué” debemos buscar “dónde”; acotar los criterios de relevancia para depurar la información y las técnicas que aplicaremos en el análisis.

En esta fase se suele pormenorizar el objetivo o necesidades de nuestro usuario hasta el punto de poder concluir qué tipo de fuentes de datos tendremos que explorar y con qué criterio de relevancia en la mente vamos a realizar nuestra primera búsqueda y almacenamiento de información. Muchas veces no se presta la suficiente atención a esta fase y normalmente esto se paga *a posteriori* con un innecesario exceso de información por verificar o, al contrario, con falta de datos para aplicar las posteriores técnicas analíticas. Estos inconvenientes dan pie a un retrabajo, volviendo a la fase de obtención de datos, con el consiguiente retraso en el tiempo de entrega.

## **ACTIVIDAD nº 3. Obtención de la información necesaria**

**Valor.** Es la materia prima, es el *input* propiamente dicho de nuestro proceso de inteligencia competitiva.

Como toda materia prima de cualquier proceso (industrial, de servicios o mental), la información que obtengamos durante esta fase va a determinar en gran medida los costes de producción posteriores y la calidad del producto final.

Obviamente, la información y datos que necesitamos se buscan en diversas fuentes. Hay un apartado específico sobre la tipología de fuentes de información que manejamos en el mundo de inteligencia competitiva. Aquí nos vamos a limitar a mencionar que a la hora de seleccionar en qué tipo de fuentes nos vamos a centrar, la pieza clave es el problema que tenemos en frente, es decir, la necesidad concreta de nuestro usuario, la criticidad de satisfacer tal necesidad y el grado de su generalidad. Hay necesidades que directamente nos sugieren el tipo de fuente que tendríamos que explorar. Por ejemplo, si se necesita saber cuál es el elemento diferenciador que le da ventaja a nuestra competencia ante los clientes, la fuente más adecuada probablemente sería una fuente primaria —encuesta a los clientes, *mystery shopping*, etc. Pero si lo que le interesa a nuestro cliente es conocer sus objetivos o focos comerciales, se podría acudir a fuentes humanas, a ferias sectoriales, a congresos, a entrevistas publicadas de sus directivos, etc.

Sobra decir que la unidad de inteligencia competitiva debe contar con una biblioteca de fuentes, previamente construida, con una breve descripción de lo que ofrece cada fuente, con qué periodicidad, etc. Y por supuesto, se trata de una biblioteca dinámica y abierta a nuevos registros.

No debemos perder de vista que las fuentes pueden ser gratuitas o de pago, y que la gran mayoría (casi 90%) de información útil para la inteligencia competitiva se encuentra en fuentes públicas (publicadas o no).

No es menos importante recordar siempre que la propia información que obtengamos podría provenir de cualquiera de los tres planos informativos: servicios de información, aglutinadores de información o analistas de información. Con los últimos dos planos nos tocará trabajar con información ya seleccionada y organizada, hasta analizada, por lo cual nos deberíamos poner la gorra de metaanalistas...

#### **ACTIVIDAD nº 4. Validar y organizar la información obtenida**

**Valor.** Depurar la información obtenida; asegurar su confiabilidad, deshacerse de la irrelevante/superflua; estructurarla en bloques relacionados.

Para nada nos servirá el esfuerzo posterior de analizar la información si los *inputs* son de dudosa credibilidad. Hay que evitar trabajar con da-

tos de mala calidad. Debemos verificar los datos contradictorios en más fuentes y en caso de no poder concluir cuál es el dato confiable, deshacer-nos de tal información. Un valor complementario de esta fase es que en la biblioteca de fuentes, anteriormente mencionada, iremos calificando cada registro con un índice de credibilidad.

Dependiendo de la complejidad de la necesidad de nuestro usuario, muchas veces es recomendable organizar la información obtenida (sin descontextualizarla) en bloques relacionados, cronológica y/o temática-mente. De esta forma la aplicación de las técnicas analíticas será más correcta, completa y requerirá menos tiempo.

## ACTIVIDAD nº 5. Análisis

**Valor.** Aporta el máximo valor en el proceso, relaciona de manera con-gruente y correcta la información relevante, detecta relaciones ocultas y/o emergentes... Es el paso que sustenta el nivel de entendimiento pro-fundo del entorno.

Es el *core* del proceso de inteligencia competitiva. Como en cualquier proceso, aquí también identificamos la actividad que constituye la esen-cia del mismo, y en el de inteligencia competitiva es el análisis. Y como en cualquier sistema, lo esencial está invariablemente interconectado e interdependiente con las demás acciones, conceptos, categorías, etc., que conforman “el todo”; lo esencial se puede identificar pero no puede llegar a expresarse plenamente en solitario.

Volviendo al tema que nos ocupa, el análisis es interdependiente con los pasos precedentes y subsiguientes. el producto final de inteligencia competitiva es resultado de la calidad de todos y cada uno de los pasos del ciclo, aunque el peso ponderado específico de cada paso sea distinto.

El análisis es el paso menos intuitivo y de menor sentido común. Las múltiples técnicas analíticas conocidas son los instrumentos a su servicio. Cada técnica responde a un propósito concreto y obedece a determina-dos principios y reglas para su aplicación. Para subrayar la importancia de la frase anterior, e intentando hacerlo de una manera más cotidiana, diría que todos conocemos los instrumentos en una cocina (los utensili-

lios), pero también sabemos que para cada propósito concreto (cortar, batir, escurrir, etc.) hay que usar el utensilio correspondiente (cuchillo, batidora, etc.). Lo mismo pasa con las distintas técnicas de análisis; cada una se corresponde con un propósito determinado. De ahí la gran importancia que encierra el hecho de entender dicha relación técnica analítica, propósito y convertir este conocimiento en el punto nº1, en nuestras decisiones durante el análisis.

Más adelante hablaremos de las características en cuanto a la personalidad y capacidades cognitivas de un buen analista.

## **ACTIVIDAD nº 6. Interpretar los resultados**

**Valor.** Conecta los resultados del análisis con los objetivos/problemática de la empresa; confiere el grado de utilidad real del trabajo realizado para la toma de decisiones. Es el paso que más inteligencia aporta al proceso.

Este paso no aplica en todos los productos/servicios de inteligencia competitiva. Generalmente tiene lugar en aquellos casos donde las necesidades de la empresa se formulan de manera muy precisa y tenemos conocimiento del “para qué” necesitamos un análisis en el marco de la inteligencia competitiva.

En esta fase se hace imprescindible que el analista tenga un profundo y amplio conocimiento del sector e, incluso, de gestión empresarial.

De este paso depende, en mayor medida, el grado de utilidad y efectividad de nuestro trabajo y alberga lo más característico de un producto de inteligencia: podemos haber obtenido la mejor información y haberla analizado con las técnicas adecuadas, pero hay que conseguir aterrizar tales resultados con lo que, en el paso nº1, fue identificado como necesidad/objetivo/preocupación/aspiración/problema/interés.

Ahí donde aplica este paso, probablemente será el primero (si no, el único) que leerá nuestro cliente, y claro está que su contenido debe ser conciso, preciso y muy bien argumentado. Así que, prestémosle todo nuestro empeño para que sea la mejor tarjeta identificativa del valor y sentido de nuestro trabajo.

## ACTIVIDAD nº 7. Comunicar

**Valor.** Hacer que el valor de nuestro trabajo llegue, en plazo y forma, a todos y cada uno de aquellos que lo han pedido y/o lo necesitan.

Sobra hablar de lo significativa que es, en general, la comunicación. Y por supuesto, lo determinante que es llegar de manera efectiva a todo aquel que espera o necesita dicha comunicación. No es un tema baladí en absoluto: si tenemos dos macetas y regamos la que no tiene semillas y nos olvidamos de la que las tiene, el resultado sería frustrante para todos... No habrá resultado esperado, aunque nos esforcemos esmeradamente, si nuestro objeto de esfuerzo no es el correcto.

Y volviendo a lo nuestro, sepamos, a ser posible de antemano, quienes serán los receptores de nuestros s/p de inteligencia competitiva. Démosles la posibilidad de interactuar con nosotros para aclarar posibles dudas o ampliar información, darse de baja o de alta como receptores. Procuremos cumplir siempre con los plazos comprometidos de entrega, o en su caso, renegociar con tiempo plazos nuevos.

Comunicar adecuadamente es –permítanme el símil– la guinda del pastel, es dar vida al trabajo que hemos estado gestando con todo el cariño y rigor.

## LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Una de las acepciones de la RAE de la palabra “fuente” es “aparato o artificio con que se hace salir el agua en los jardines y en las casas, calles o plazas, para diferentes usos, trayéndola encañada desde los manantiales o desde los depósitos”. La información para la inteligencia competitiva también es capturada de primera mano (manantiales) o de manera indirecta (depósitos), se le da diferentes usos (en las fases de obtención, validación, etc.), puede ser de buena o mala calidad... y es la materia prima para todo proceso de inteligencia competitiva.

Existen múltiples clasificaciones de las fuentes de información, según diversos criterios.

## CRITERIO 1. Primaria vs Secundaria

Según el carácter de la información que proporcionan las fuentes, hablamos de fuentes primarias o secundarias.

¿A qué nos referimos cuando diferenciamos por el carácter de la información? Nos referimos a si la información es original o no.

Las fuentes primarias contienen información nueva y original. Ejemplo de documentos primarios: libros, revistas científicas, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas, las facturas, cartas y material publicitario de nuestros competidores, sus anuncios publicitarios o cuentas de resultados, informes de responsabilidad corporativa, etc.

Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Ejemplo de fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones, artículos de opinión en los periódicos o Internet, etc.

Es obvio el distinto grado de credibilidad de la información según sea primaria o secundaria, aunque esto no excluye que se hagan validaciones (en el sentido de si se trata de desinformación) también de la información original, sobre todo cuando se trata de datos numéricos.

## CRITERIO 2. Según la procedencia

- **HUMINT** (*Human Intelligence*/Inteligencia de fuentes humanas): se refiere a la información recibida/obtenida de fuentes humanas, de manera abierta (entrevistas, encuestas, etc.). Cuando dicha obtención de información se hace de manera clandestina o encubierta, nos desplazamos al espionaje.
- **OSINT** (*Open Source Intelligence*/Información de fuentes abiertas): se refiere al mayor universo de información, generalmente gratuito. Incluye la información de los medios de comunicación: periódicos, TV, radio), conferencias, asociaciones, universidades, informes de instituciones públicas, entrevistas, internet, etc. Existen numerosas

fuentes abiertas, gratuitas o de pago. Hay que diferenciar entre información pública y publicada: hay mucha información pública que no es publicada y de libre acceso, sino de pago. La elevada accesibilidad de la OSINT a veces se acompaña con no menos importante falta de credibilidad, por lo cual en caso de utilizar tal tipo de información (OSINT), se requiere contar con un mínimo mecanismo o método para validarla/contrastarla.

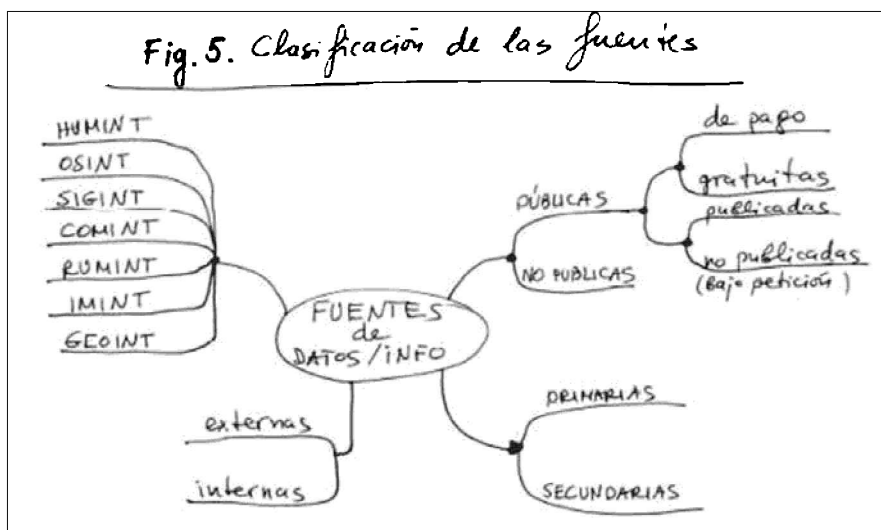
- **SIGINT** (*Signals intelligence*/Inteligencia de señales): alude a la información que se obtiene de las transmisiones electrónicas de aviones, satélites, etc.
- **COMINT** (*Communications Intelligence*/Inteligencia en las comunicaciones): es aquel tipo de SIGINT/por ejemplo, escuchas telefónicas autorizadas, etc.) que se intercepta entre dos partes.
- **RUMINT** (*Rumour intelligence*/Inteligencia de rumores).
- **IMINT** (*Imagery intelligence*/Inteligencia en las imágenes): a veces se designa como PHOTINT, haciendo referencia a que se basa en fotos.
- **GEOINT** (*Geospatial Intelligence*/Inteligencia geoespacial).

Es aquí, en este contexto, donde me gustaría compartir una reflexión mía sobre la preponderancia de unas fuentes de información sobre otras dependiendo del ámbito en el que se aplica la inteligencia competitiva. Las fuentes humanas (datos provenientes de personas)/HUMINT son especialmente valoradas en la obtención de información reservada y no pública. No es tal su valor en los casos donde la información que se debería obtener y procesar es de dominio público; en tal caso es indiscutible la supremacía de las fuentes abiertas/OSINT. Más aún, la confiabilidad adquiere un valor crítico en las fuentes humanas/HUMINT y es muy difícil de contrastar; debemos tener siempre en cuenta estas diferencias entre HUMINT-OSINT y saber a qué fuentes asignar mayor peso según el caso que nos ocupe.

### CRITERIO 3. Interna vs Externa

Esta clasificación se refiere al canal de la información: si es de dentro de nuestra empresa o de fuera de la misma.

Dicho todo esto, me permito recalcar que casi el 90% de la información que se necesita para la inteligencia competitiva se puede obtener de fuentes públicas (publicadas o no, gratuitas o de pago). Los elementos clave en la selección de las fuentes de información para los fines de la inteligencia competitiva son su confiabilidad, amigabilidad en las búsquedas y coste (Figura 5).



*Nota del editor:* por expreso deseo de su autora, se mantiene la originalidad de la figura.

## LAS TÉCNICAS Y MODELOS ANALÍTICOS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA MÁS USADOS

Al incorporarme a la empresa como Jefe de Inteligencia Competitiva, la primera pregunta que me hice fue: ¿de quién, dentro de la empresa, podía aprender yo? Pues, con todo mi genuino cariño hacía los compañeros, jefes y colaboradores que tuve en mis inicios, no había ni un solo especialista en esta disciplina. Y no podía haberlo habido: la empresa llevaba casi 70 años funcionando en un mercado de monopolio natural, y todo tipo de necesidades del mercado se atendían exclusivamente por



esa empresa. Me veía ante un lienzo en blanco, con una idea difuminada y abstracta de la misión que tenía asignada, y yo debía encontrar la mejor paleta de colores, las técnicas específicas para cada representación y, por si fuera poco, preparar a los pintores para pintar lo correcto. Correcto iba a ser aquello que la empresa necesitaba.

¿De quién, fuera de la empresa, podía aprender yo?, fue la derivada de mi primera pregunta. No encontré a muchos maestros, pero los que encontré sigo creyendo que eran los mejores: Michael Porter, Craig Fleisher, B. Gilad, John McGonagle, Leonard Fuld, Joseph O'Connor, Andrew Pollard, entre otros. Obviamente, cuanto más aprendía sobre la inteligencia competitiva y las estrategias competitivas, más preguntas me surgían, más complejo se volvía el buen hacer que pretendía aplicar en la jefatura, y más versátiles se tornaban las reflexiones de los colaboradores en las reuniones que manteníamos periódicamente. En cuatro años ya llegamos a ser 16 personas...

La liberalización del sector no fue plena desde el primer día: el primer año era parcial, con un solo competidor, pero al año ya se abrió la compuerta regulatoria y el gran atractivo del sector atrajo a decenas de competidores, cada uno con su propia estrategia, plan de inversiones, público objetivo, gama de s/p, objetivos comerciales, políticas de precios y comercialización, etc. Ese contexto es lo que determinó en gran medida la evolución de las técnicas que aplicábamos en nuestro trabajo. Empezamos con *benchmarking* y vigilancia regulatoria y de la dinámica competitiva de ciertos mercados internacionales donde la liberalización ya había empezado hace años, y sobre todo, con el estudio del marco y planes del órgano regulador que se había creado a propósito de la liberalización del sector en España. Nos estrenamos con la técnica DAFO, la matriz de perfil competitivo, DyF (Debilidades y Fortalezas) de las ofertas de competidores, más adelante pusimos en marcha los análisis de grupos estratégicos, mapas accionariales, comparativas de ofertas equivalentes, etc.

A continuación repararé someramente en las técnicas básicas, que por utilizar un símil, diría que son como el botiquín en primeros auxilios para cualquier técnico/analista en inteligencia competitiva.

## DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

Es una técnica que se puede emplear tanto en el entorno general, como de sector y/o de competidor. La D de “debilidades” y la F de “fortalezas” se refieren a nuestra empresa; se evalúan desde una perspectiva interna (de autodiagnóstico). La A de “amenazas” y la O de “oportunidades” hacen referencia al entorno general, o al sector, o al competidor concreto, según el ámbito al que aplicamos la técnica.

Acotando conceptos, entendemos como oportunidad aquellas situaciones en el entorno que no superan las actuales o potenciales capacidades de nuestra empresa, y como amenaza discernimos aquella situación, igualmente del entorno, que está por encima de las actuales o potenciales capacidades de nuestra empresa y, consecuentemente, dificulta la realización de la estrategia marcada.

¿Cuál es el criterio que nos define el tipo de componentes que tendremos que analizar dentro de un DAFO? - ¡La necesidad concreta de análisis que tiene nuestro cliente de inteligencia competitiva, claro! Si a nuestro cliente le preocupa la política de comercialización de un competidor en concreto, tendremos que recopilar y analizar información relativa al catálogo de s/p del competidor, los precios de ciertas ofertas suyas, la capilaridad/merchandising, etc., de sus canales de distribución; sus mensajes y target publicitarios, etc. Es decir, la pregunta que le inquieta a nuestro cliente es la que nos servirá de guía para definir los aspectos que vamos a incluir en el DAFO. Existen una multitud de libros y trabajos monográficos con todo tipo de detalles sobre la técnica DAFO y las estrategias basadas en tal técnica (de hecho, este libro no pretende explicar en detalle las técnicas que empleábamos).

Pero, ¿para qué nos servía el análisis DAFO? Generalmente lo aplicábamos cada vez que buscábamos respuestas a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué hacen mejor que nosotros los demás?
- De lo que hacemos: ¿qué añade poco o ningún valor al cliente?
- ¿Cuál es nuestro punto débil según los clientes y los competidores?

... y con las respuestas que obteníamos identificábamos las áreas en las que la empresa tenía que focalizarse y conseguir mejoras.

- ¿Qué hacemos mejor que los demás?
- ¿Dónde nos consideran fuertes los demás?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

...y sus respuestas nos aclaraban los aspectos que teníamos que potenciar, o al menos, mantener.

- ¿Qué cambios o tendencias del entorno general NO son favorables para nosotros?
- ¿De lo que hacen los competidores, qué nos podría impactar desfavorablemente?

Gracias al DAFO llegábamos a identificar aquello que sería una amenaza para la consecución de nuestros objetivos como empresa, y en consecuencia debería ser evitado o minimizado su impacto.

Simultáneamente, el DAFO nos ayudaba a reconocer las oportunidades que nuestra empresa debería aprovechar:

- ¿Qué cambios o tendencias del entorno general son favorables para nosotros?
- ¿Dónde existe demanda sin cubrir?
- ¿En qué podemos innovar para nuestro mercado?

Y vuelvo a resaltar que la perspectiva esencial que debe manejar con total soltura y fluidez un buen analista en inteligencia competitiva es la perspectiva de las preguntas a las que daría respuestas cada técnica analítica.

## **Matriz de perfil competitivo**

¿Cuándo hemos de hacer uso de esta técnica? Cada vez que queramos identificar el posicionamiento en cuanto a las fortalezas y debilidades de nuestros principales competidores.

Es una técnica que parte de la identificación de los factores clave de éxito para el sector en el que operamos y, una vez ponderados, se realiza una asignación cuali-cuantitativa en cuanto si es fortaleza o amenaza, y la intensidad de las mismas. Los factores clave de éxito para el sector no es recomendable que sean más de 10, aunque su número no influye en el resultado final del análisis y puede oscilar entre 1,0 (bajo perfil competitivo) a 4,0 (alto perfil competitivo). De esta forma, nuestra empresa podrá contar con una clasificación de los competidores según constituyan mayor o menor amenaza (como un actor más en el mercado) para la consecución de nuestros objetivos.

### **Mapas accionariales de los competidores**

Los mapas accionariales de los competidores son una técnica que se actualiza cada vez que detectamos algún cambio en el accionariado y/o en las empresas participadas por el competidor.

El propósito de estos mapas es representar de una manera completa y en un solo vistazo las redes empresariales (de participadas y participantes) de nuestro competidor. Y esto, ¿para qué nos serviría? No nos olvidemos que las deducciones e inferencias que se basan en estas redes relacionales pueden servir de *inputs* en la aplicación del modelo de las “Cuatro esquinas” de M. Porter, así como para valorar la estrategia global, grado de diversificación, intensidad y carácter de la actividad y capacidad inversora, etc.

### **Debilidades y fortalezas de los competidores**

En realidad, esta técnica fue la más frecuente, junto con la de debilidades y fortalezas de las ofertas clave de los competidores. En las dos, seleccionábamos en primer lugar los aspectos y características clave para la consecución de nuestros objetivos (estratégicos y operativos/de marketing). Se les asignaba un valor discreto que expresaba su distancia respecto al estado de nuestra característica que se tomaba como unidad de referencia.

Conforme iban cambiando la concentración en el sector, la dinámica operativa de ciertos competidores, el público objetivo al que se dirigían sus ofertas, las tecnologías empleadas para desarrollar los servicios ofer-

tados, etc., nosotros también teníamos que emplear nuevas técnicas de análisis y dejar en desuso algunas de las ya aplicadas; y en aquellos casos en los que no podíamos, en aquel momento, identificar la existencia de las técnicas estándar adecuadas, lográbamos diseñar técnicas propias/ autóctonas.

Claro que cometíamos errores a la hora de aplicar por primera vez una técnica desconocida, pero gracias a que solicitaba a dos personas distintas familiarizarse con la misma técnica, conseguíamos entender su propósito y mecanismo de aplicación muy pronto.

A veces, el cliente de nuestros análisis se interesaba por las técnicas que empleábamos, y en algunas ocasiones las tuvimos que *customizar*, combinando y adecuándolas a las necesidades de este.

## Otras técnicas

¿Se tienen que aplicar todas y cada una de las técnicas analíticas conocidas? Rotundamente, no. ¿Se tienen que conocer las técnicas de inteligencia competitiva? Claro que sí. Como analistas no podemos controlar ni la dinámica del entorno ni los resultados y actuaciones de los competidores, y mucho menos los problemas a los que se van a enfrentar los decisores de las diversas áreas de nuestra empresa. Como analistas debemos ser capaces de entender el problema y seleccionar el mejor remedio analítico para facilitar su clarificación y/o solución. Y el principal remedio lo podremos encontrar en el baúl de las técnicas.

A lo largo de los nueve años que estuve liderando la unidad de inteligencia competitiva no llegamos, obviamente, a aplicar todas las técnicas conocidas en aquel momento. Eso sí, tuvimos que conocerlas y hacérselas conocer a muchos empleados de la empresa cuya función tenía que ver con el entendimiento de la realidad competitiva. Organizábamos cursos básicos y avanzados para los empleados, en los que les hacíamos saber las principales ventajas del uso y aplicación de la inteligencia competitiva en sus puestos de trabajo, así como la esencia de las técnicas de análisis en inteligencia competitiva existentes: Modelo de las 5 fuerzas de M. Porter, Modelo de las 4 esquinas de M. Porter, *War gaming*, *análisis de la cadena de valor*, *mapas de grupos estratégicos sectoriales*, *ACH*, etc. De esta manera nuestros clientes

internos podrían llegar a saber si existían o no, y en caso de que sí, cuáles son las técnicas analíticas que se aplican para propiciar una decisión más acertada de cara a un determinado problema empresarial.

## LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO

¿Podríamos haberlo hecho mejor? Estoy segura de que sí. Es fácil especificar en qué se ha equivocado uno, viendo un momento pasado desde la perspectiva que nos da el paso del tiempo. Lo único que podemos tener entre manos para estar alerta, poder reconocer el problema y evitarlo o minimizarlo, es una lista de las lecciones y recomendaciones de gente que ya ha pasado por algo similar a lo nuestro. Yo no tenía ninguna lista de este tipo. Pero ahora creo que podré configurar la mía y compartirla con los que se dedican o dedicarán al mundo de la inteligencia competitiva en cualquier empresa.

Lo que ayuda a la inteligencia competitiva sin duda alguna (*factores de éxito*):

- Que los directivos de tu empresa conozcan y/o confíen en los beneficios de la inteligencia competitiva.
- Que exista una unidad organizativa dedicada explícitamente a la inteligencia competitiva.
- Disponer de partida presupuestaria para la obtención de información pública de pago, subcontratación de servicios, realización de investigaciones *ad hoc*, etc.
- Que los empleados de la unidad de inteligencia competitiva tengan una formación rigurosa y específica en inteligencia competitiva.
- No dejar de seguir las novedades en inteligencia competitiva y en las técnicas y herramientas informáticas del mercado.
- que la unidad de la inteligencia competitiva ofrezca s/p de manera proactiva (no solamente “bajo petición”).
- Ser perseverante para conocer los detalles que originan la necesidad de un producto de inteligencia competitiva; los que encargan

tal trabajo deben llegar a ser más bien socios de los analistas, y no meros receptores del resultado de su trabajo.

- Disponer de un sistema informático sobre el entorno competitivo.
- Democratizar, a lo largo y ancho de la empresa, tanto el conocimiento como el uso del sistema de inteligencia competitiva y de sus productos.
- Involucrar a los propios empleados en calidad de fuente de información competitiva.
- Asegurar la interacción en el canal entre la unidad de inteligencia competitiva y los clientes internos.
- Evitar la elaboración de informes con datos obsoletos y/o no contrastados; cuidar mucho la fiabilidad de los s/p de inteligencia competitiva que ofrecemos.
- Citar, siempre que sea posible, las fuentes de nuestra información.
- Y no en último lugar (¡faltaría más!), ser riguroso en la aplicación de las fases del ciclo de inteligencia competitiva.

Si tengo que identificar la condición necesaria (aunque no suficiente) para asegurar el éxito de la inteligencia competitiva en la empresa, yo diría que es la implicación de los decisores y del equipo propiamente dicho de inteligencia competitiva. No en vano Confucio decía:

- “Háblame... y lo olvidaré. Muéstrame... y a lo mejor lo recuerde. Implícame... y lo entenderé.”

Y ahora repasaré brevemente aquellos aspectos que dificultan la inteligencia competitiva en la empresa (*factores de riesgo*).

Obviamente, aparte de la falta de los mencionados factores de éxito, hay que estar atentos a, y procurar evitar o minimizar al máximo, los siguientes fenómenos, relativamente difíciles de identificar de manera contrastable:

- Que los analistas de inteligencia competitiva no tengan las capacidades cognitivas y psicológicas para ejercer correctamente la función de un eficaz analista (hay un capítulo específico sobre tales capacidades).

- Que adoptemos postura de infalibles como expertos en inteligencia competitiva.
- Que no cultivemos, como expertos en inteligencia competitiva, la habilidad de escuchar activamente, de formular preguntas relevantes y dar feedback a nuestros clientes internos.
- Que en la empresa exista la práctica (explícita o implícita) entre directivos de encargar y esperar análisis con conclusiones que confirmen/ concuerden con sus opiniones y/o estilos de gestión particulares.
- Que se tienda a dar mayor credibilidad de cierta información simplemente por el mayor coste en obtenerla o por la exclusividad de la fuente.
- Que los expertos en inteligencia competitiva desconozcan los conceptos y reglas básicas de cada dimensión estratégica que se analiza (producto, publicidad, fuerza de venta, distribución, resultados financieros, etc.).

En un estudio (*Competitive intelligence usage and understanding in US companies, outward insights*, February 2005) se enumeran del siguiente modo los mayores *hándicaps* para un proceso efectivo de inteligencia competitiva en la empresa:

- Insuficiente presupuesto: 38%.
- Burocracia interna: 33%.
- Insuficiente poder del equipo de inteligencia competitiva 28%.
- La dirección no ve el valor de la inteligencia competitiva: 20%.

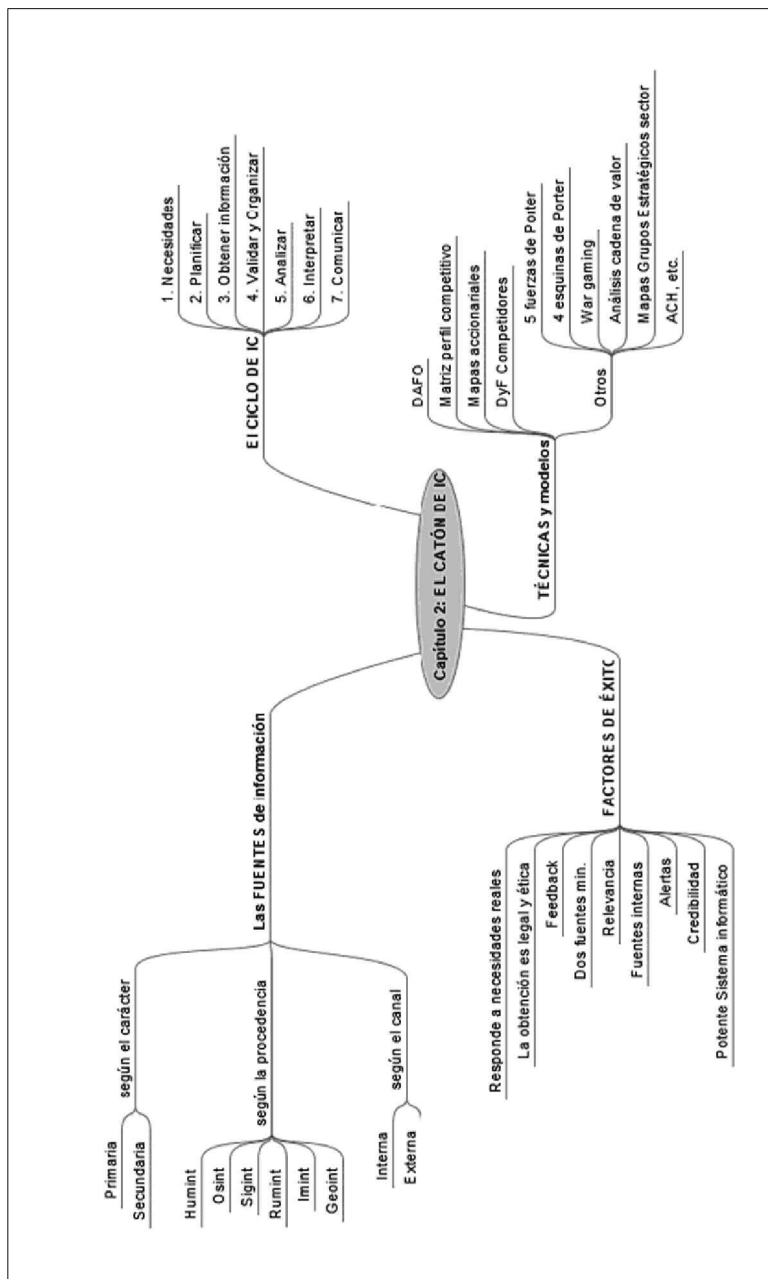
A continuación presento la lista de los factores que considero clave para que una unidad de inteligencia competitiva llegue a tener credibilidad y eficacia:

1. *Legal y ética*: la inteligencia competitiva es siempre legal y ética.
2. *Necesidad real*: la identificación de las necesidades de los usuarios de inteligencia competitiva es crítico para que tenga éxito. Lo primero es ¡saber QUÉ se quiere saber!



3. *Feedback*: asegurar el feedback de los análisis e informes sobre el entorno competitivo. Crear canal bidireccional con los usuarios de los análisis.
4. *Dos fuentes*: trabajar con al menos dos fuentes que tratan sobre un mismo aspecto.
5. *Fuentes internas*: no olvidar el uso, como fuente, del conocimiento interno, sobre todo de la propia red de ventas.
6. *Relevancia*: no perder el foco. No al “Recopilar todo lo que podáis sobre los competidores”.
7. *Utilidad*: enlazar la inteligencia competitiva con las decisiones.
8. *Amplitud*: no focalizar solo en los competidores.
9. *Ubicación*: no emplazar el equipo de inteligencia competitiva demasiado lejos de los decisores.
10. *Alertas*: no desatender las alertas tempranas.
11. *Identidad*: no confundir la función de inteligencia competitiva con la de investigación de mercado, el BI, la vigilancia tecnológica o la gestión del conocimiento.
12. *Credibilidad*: procurar categorizar las fuentes según su credibilidad, antes de la grabación.
13. *Adaptación*: estar preparado para modificar el modelo de gobierno del sistema conforme vayan cambiando las necesidades prioritarias de la empresa.
14. *Sistema*: estructurar –desde el principio– con mucho rigor el sistema, priorizando las funcionalidades de consulta frente a las de grabación.
15. *Contexto*: nunca obviar las fechas y la fuente de la información que recopilamos.
16. *Autogestión*: esmerarse en definir un modelo operativo autogestionable.

Y para recuperar la visión global del Capítulo 2, el siguiente mapa mental:





## Creando el sistema de inteligencia competitiva

---

*“La mejor organización no asegura los resultados. Pero una estructura equivocada sería garantía de fracaso.”*

PETER DRUCKER (1909-2005),  
considerado el padre del Management.

### PRINCIPIOS GUÍA DE ESTRUCTURACIÓN

La empresa en la que estaba empezando mi andadura en el campo de la inteligencia competitiva tenía una dimensión espectacular, decenas de miles de empleados, miles de puntos de venta, decenas de miles de comerciales y un potente cuerpo de procesos de IT, sistemas, desarrollo de s/p, marketing, estrategia, etc.

Al hacerme la idea de la multitud de fuentes de información que teníamos que controlar, la frecuencia de noticias sectoriales y de la competencia, la trepidante velocidad en la aparición de nuevos competidores, etc., se hizo taxativa la decisión de diseñar un sistema informático que nos facilitase al máximo la labor.

Nos pusimos a realizar una prospección del mercado de software que existía en el país y que podría satisfacer los requisitos funcionales y de usuario final que teníamos ya definidos a un nivel alto. Ninguno de los que conocimos cumplía ni siquiera en una tercera parte con ello. Deci-

dimos diseñar y desarrollar el sistema a medida. Era la única manera de asegurar que los resultados de las consultas iban a ser mejor de lo que ya se conocía como buscadores y gestores documentales.

Dedicamos casi medio año a diseñar la estructura del sistema, los interfaces de usuario, las distintas vistas de consultas dependiendo del perfil de usuario, los módulos de estadísticas y auditorías del propio sistema, etc.

Se consideraron diversos sistemas de estructuración/taxonómicos de los contenidos en el sistema.

El concepto de clasificación lo encontramos muy a menudo en nuestra vida diaria: clasificamos la ropa en nuestros armarios, los utensilios en la cocina, los libros en nuestras bibliotecas, los archivos en nuestros ordenadores, etc. El criterio que elegimos para la clasificación predetermina la rapidez en la recuperación o localización de lo que buscamos, el grado de aprovechamiento del espacio disponible, la formación de una visión global del todo.

Para evidenciar la importancia del criterio de clasificación elegido, hablemos de la clasificación de la ropa en nuestro armario, por ejemplo: por estación (verano-invierno); por ambiente (casa, deporte, trabajo, ocio, etc.); por uso (faldas, pantalones, camisas, camisetas, abrigos, ropa interior, etc.). Obviamente, la clasificación será inadecuada, regular u óptima dependiendo de las costumbres y necesidades de la persona. Lo mismo ocurre con los criterios que definimos para clasificar la información en todo sistema documental o de contenidos, y en nuestro caso, en el sistema de inteligencia competitiva que diseñamos.

Nosotros optamos por identificar los criterios de negocio que manejaban nuestros potenciales clientes internos y aplicar el principio de construcción de nodos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos.

La clave estaba en conseguir un tratamiento preliminar tal que la información no estructurada o semiestructurada se aproximara a un formato máximo estructurado, con lo cual se facilitaría la interconexión automatizada de las unidades informacionales relevantes para cada nodo estructural del sistema.

El año 1998 fue en el que nos planteamos la definición funcional del sistema, se sabía muy poco sobre tratamiento estructurado de información cualitativa y no estructurada; tuve que investigar bastante y la búsqueda me llevo a estudios de PNL (Programación neurolingüística) y redes neuronales artificiales/inteligencia artificial, que en aquel entonces desarrollaba una empresa australiana. Nos atrevimos a simular algo parecido a lo que se soñaba que algún día llegarían a hacer los ordenadores. Y después de varios planteamientos de estructura del sistema, optamos por asegurar la consecución –en realidad, parcial– de nuestros objetivos poniendo el foco en el procesamiento previo y manual, bajo criterios estrictos y detalladamente definidos, de la información obtenida sobre el entorno, antes de darla de alta en el sistema. De esta forma conseguíamos cierta estructuración de la información cualitativa que recopilábamos. Es ahora cuando me doy cuenta de que conceptualmente llegamos a desarrollar lo que hoy se denomina “curación de contenidos”, aunque a mí personalmente me gusta más llamarlo “gestión de contenidos”.

¿Y cómo fue recibido tal planteamiento? Sinceramente, no fue aplaudido al principio por parte de mis colaboradores me refiero. No se entendía por qué teníamos que desagregar la información en unidades relevantes, sin descontextualizarlas, si lo que se vendía y usaba era la potencia de los gestores documentales. Tuve que convencerlos de que lo que garantizaría la utilidad y reconocimiento de nuestro trabajo como expertos en inteligencia competitiva serían los resultados y rapidez de las consultas que se lanzarían al sistema; y es precisamente lo que guió el diseño del sistema y la definición del modelo operativo de la unidad.

Una vez desarrollado el sistema (duró unos seis meses), tardamos muy poco en ver que el esfuerzo previo a la incorporación de la información en el sistema compensaba con creces el resultado que obteníamos tras una consulta. Por ejemplo en un supuesto de complejidad media, que a priori se estimaba que nos llevaría una semana, para la elaboración del informe correspondiente, gracias al sistema tal como lo habíamos construido, lo obteníamos en una hora. El salto cualitativo en calidad y productividad fue innegable. Los informes analíticos, comparativos, etc., llegaban casi en tiempo real a los que los necesitaban. Fue emocionante

ver cómo un diseño informático y un modelo operativo innovadores pudieron hacer que la inteligencia competitiva se integrara en el día a día de diversos departamentos de la empresa. Cada uno de los miembros de la unidad se convirtió en un experto especial en determinados campos, aunque el conocimiento completo emergía solo gracias a la suma de todos los integrantes. Estaba asegurada la individualidad de cada uno y el valor colectivo a la vez. La firme convicción de que la calidad del sistema dependía de la unificación de criterio en el tratamiento previo de la información fue el promotor para establecer un submódulo informático de auditoría de calidad del dato, que funcionó durante casi un año, tras lo cual todos y cada uno del equipo presumíamos de la credibilidad y fiabilidad interna del sistema. Fue un éxito indiscutible de todo el equipo y un servicio muy eficiente y de calidad para los usuarios de inteligencia competitiva en la empresa.

## LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS DEL SISTEMA

El sistema se diseñó pensando en las áreas clave de cualquier empresa del sector en el que operábamos. Para ello partimos de los procesos de negocio y de soporte que existían en nuestra empresa.

Alineamos tal visión con los objetivos estratégicos de aquel momento.

Profundizamos en conocer los aspectos que se seguían y controlaban en nuestros departamentos clave.

Investigamos los ámbitos de entorno (macro y micro) más dinámicos en los mercados donde ya se había liberalizado nuestro sector.

Y en función de todo esto elaboramos la estructura nodal del sistema.

Analizamos las posibles jerarquías de orden inferior por cada nodo y, en colaboración con ciertos expertos de los departamentos que serían afectados por la liberalización, acordamos la versión definitiva de los niveles 2 y 3.

En general, la estructura de un sistema determina en gran medida los servicios que podría ofrecer a los usuarios, de manera automática y/o en diferido (que requiere cierta elaboración *off-line* de los resultados de la consulta). Dicho de otra manera, el contenido de la base de datos es

importante sin lugar a duda, pero lo que haría de una base de datos que fuera más útil y rentable comparada con otra cuyo contenido es idéntico, es, sobre todo, la forma de estructurar su contenido, las opciones de búsqueda que tenga diseñadas y la correspondencia que se consiga entre los resultados y los criterios de la búsqueda.

Para muchos es sabido que los que diseñan un sistema de información suelen guiarse por criterios y reglas de organización que difieren bastante de los que subyacen en el momento de usar tal sistema; los diseñadores de sistemas no suelen ser usuarios de las mismas. De ahí deriva la conclusión siguiente: para que un sistema sea útil al máximo –valorando la utilidad desde la perspectiva de sus usuarios–, los criterios que guiarán su diseño y funcionalidades deben ser formulados desde la misma perspectiva, la de sus usuarios (algo que muchas veces se sabe, se pretende, pero finalmente no se aplica en su debido grado).

A continuación se enumeran algunos de los servicios y productos que el sistema que desarrollamos llegó a proporcionar a sus usuarios:

### **Productos y servicios estándar**

- Noticias sobre competidores.
- Noticias regulatorias.
- Noticias tecnológicas.
- Entrevistas publicadas.
- Análisis de expertos externos.
- Material publicitario de los competidores (de prensa, internet, radio, televisión, vallas exteriores/marquesinas).
- Cuentas de resultados financieros.
- Informes de solvencia.
- Estudios de mercado de terceros.
- Correo de correspondencia de competidores con sus clientes.
- Normativa regulatoria.
- Permisos/autorizaciones/licencias.
- Organigramas de los competidores.
- Ofertas de trabajo de los competidores.



## Productos y servicios analíticos

- Catálogo de ofertas vigentes de los competidores.
- Comparativa de ofertas entre competidores.
- Comparativa de ofertas competidor *vs* nuestra empresa.
- Evolución histórica de objetivos de los competidores.
- Evolución histórica de las inversiones de los competidores

## Productos y servicios elaborados

- Informes tecnológicos: por tipo de tecnología, evolución de la cuota de uso, público objetivo, necesidades/funcionalidades, etc.
- Ventajas e inconvenientes: de ofertas, de modelos de distribución, de tecnologías, de políticas de comunicación, etc.
- Contraargumentarios de venta/fidelización/retención.
- Funcionalidades de los canales *on-line* de los competidores.
- Planes de despliegue de redes competitivas.
- La visión del analista.
- Tendencias innovadoras internacionales.
- Prospecciones del sector.

## REGLAS DE DIFUSIÓN DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS

La efectividad como concepto está mucho más relacionada con el destino que con la producción en sí, creo yo. ¿A qué me refiero? Para que un servicio o producto se valore como eficaz no importa exclusivamente que se haya acertado con su diseño y fabricación, sino que llegue en tiempo y forma al destinatario para el que se haya concebido.

La razón de la existencia de los servicios del sistema de inteligencia competitiva que habíamos desarrollado era que llegara a su destinatario, de manera *pull* o *push*, de manera automatizada/en tiempo real, o diferida. Por otro lado, no queríamos que todos los usuarios del sistema tuviesen perfil único y accediesen a los mismos contenidos. Pretendíamos adaptar, como si de un traje a medida se tratara, los contenidos a las potenciales necesidades profesionales de cada usuario. Por ello hicimos un

estudio interno, en función de la descripción de puesto y funciones de los departamentos-potenciales clientes, y diseñamos la estructura de “su SIC”. De esta forma, cada usuario tenía acceso a los contenidos que se necesitaban para el mejor desempeño de sus funciones concretas. Obviamente, todo usuario tenía acceso a un bloque de contenidos generalistas y a otro bloque de contenidos específicos, alineados estos últimos con su *job description*.

Cada usuario tenía acceso al catálogo de productos que la jefatura de inteligencia competitiva distribuía con determinada periodicidad (diaria, semanal, mensual, etc.). Dicho catálogo llegó a ofrecer hasta 47 diferentes productos/informes. Los usuarios podían solicitar el alta/baja en los productos que les interesaba recibir/dejar de recibir, en cualquier momento.

Como tercera vía de difusión contábamos con un buzón genérico, que se atendía por un gestor del buzón y que redireccionaba cada mensaje al especialista de inteligencia competitiva correspondiente. A través de este buzón hacíamos encuestas, cuestionarios, etc., a los usuarios actuales y potenciales de nuestros servicios. De esta manera ajustábamos nuestra actividad a lo que realmente necesitaban los usuarios de inteligencia competitiva.

Y para resumir las reglas que recomiendo seguir en el ciclo de la difusión de servicios/productos de inteligencia competitiva, enumero las siguientes:

- Adecuar los universos de consulta del sistema de inteligencia competitiva a los distintos perfiles de usuarios.
- Crear un canal de feedback y prospección de interés hacia un nuevo s/p de inteligencia competitiva.
- Contar con un catálogo de s/p de inteligencia competitiva, configurable según las necesidades de cada usuario.
- Ofrecer un formulario específico para que el usuario pueda definir su consulta/ solicitud de análisis *ad-hoc* (de esta forma se asegura que el trabajo a realizar se corresponda con la necesidad del peticionario).

En general, nunca se debería dejar de buscar fórmulas —de índole tanto reactiva, como proactiva— que faciliten y/o aseguren que los s/p de inteligencia competitiva estén a disposición del usuario, incluso antes de que él sepa de su existencia, y que sean oportunos y relevantes para el mismo.

## El analista de inteligencia competitiva

---

*“Pensar, sin aprender, es cansado y peligroso.  
Aprender, sin pensar, es vano.”*

CONFUCIO (551 a. C. -479 a. C.),  
pensador chino.

Todos sabemos que las funciones en la empresa existen porque hacen falta, porque aportan valor. Lamentablemente, se dan casos en los cuales el empleado no posee las capacidades óptimas para un desempeño satisfactorio de su función. A esto último me refiero cuando trato sobre el perfil de competencias de un experto en inteligencia competitiva.

No confundamos las competencias que se exige tener con el grado en el que el empleado las posee. No obstante, hay que prestar mucha atención a la definición de tal conjunto de competencias requeridas, ya que son el marco en el que cualquier persona que ocupe tal puesto se tendrá que fijar y trabajar dentro de sus límites, para potenciar y desarrollar dichas características día tras día, y llegar a ser altamente eficaz y competente.

Las competencias clave son:

- Dominar las técnicas de análisis en inteligencia competitiva que se suelen emplear en la empresa.
- Ampliar sus conocimientos en técnicas de análisis novedosas.
- Ser metodológico.

- Conocer los procesos clave de su empresa y las mejoras en los mismos.
- Conocimientos básicos de planificación estratégica, marketing y estrategias competitivas.
- Conocimientos básicos en materia de lógica formal.
- Pensamiento sistémico.
- Pensamiento conceptual.
- Pensamiento analítico.
- Técnicas de representación gráfica de problemas complejos.
- Técnicas de comunicación (escrita y hablada), negociación y persuasión.
- Capacidad de visión holística de los problemas y el contexto.

Si tuviera que seleccionar la primera competencia imprescindible para un experto/analista en inteligencia competitiva, ¿cuál sería? A mi entender, sería la de pensamiento analítico.

¿Nos enseñan a analizar? ¿Dónde? ¿A qué edad? Lamentablemente, por regla general, no nos enseñan cómo analizar, qué pasos o modelos hay que aplicar cuando se nos solicita analizar algún fenómeno, sea literario, matemático, político o histórico. Se nos enseña a memorizar, reproducir, resumir (en el mejor de los casos), opinar/interpretar a título personal.

¿Cuál es el propósito y el valor de un análisis riguroso? Estrictamente hablando, el análisis es la condición necesaria para elaborar (explícita o implícitamente) una evaluación rigurosa. Y de la evaluación depende la conclusión, y de la conclusión, la decisión.

## **ANÁLISIS > EVALUACIÓN > CONCLUSIÓN > DECISIÓN**

Son procesos intelectuales. Y como cualquier proceso, tiene su vertiente normativa (¿qué hay que hacer?) y su vertiente ejecutiva (¿cómo de bien se hace en realidad?). Volvemos, invariablemente, a lo de antes: podemos saber perfectamente qué hay que hacer y, de hecho hacerlo bien, mal, regular, o sobresaliente. Para exigir a alguien que analice algo bien,

hay que proporcionarle previamente un modelo de referencia de cómo se analiza.

Analizar no es lo mismo que pensar. Todos los humanos pensamos; es intrínseco a nuestra naturaleza, aunque de la misma manera es intrínsecamente distorsionado, parcial, condicionado, emotiva, experiencial, contextual y/o moralmente, etc. En el fondo, nuestros pensamientos van acompañados de nuestros razonamientos (sacar conclusiones en función de los significados que le damos a lo que pensamos). Y cada uno maneja significados particulares.

Analizar, dentro del contexto que nos ocupa, el de la inteligencia competitiva, aglutina procesos intelectuales/cognitivos tales como atribuir significado y relevancia a cada dato, identificar relaciones entre los datos disponibles y datos previamente conocidos, evaluar su credibilidad, consistencia y coherencia, así como la necesidad o no de profundizar todavía más en la obtención de datos, contemplar inferencias desde distintos puntos de vista, etc.

Y, aunque lo haya dicho ya, de distinta forma y varias veces a lo largo del libro, me tomo la licencia de volver a llamar la atención: ¡No se puede analizar sin propósito (llámese necesidad, objetivo, meta, problema que resolver, responder a una pregunta, etc.)!

Las mentes analíticas se caracterizan por un constante automonitoreo de si atienden o no todos y cada uno de los elementos del pensamiento analítico que practican; tienen la habilidad de ser actor y público a la vez. Y como en la mayoría de las habilidades y destrezas humanas, la práctica prolongada es la clave para llegar a convertirse en un analista superlativo. Adquirir destrezas en el pensamiento analítico no te hará infalible, pero sí fiable. El término primo de analizar es razonar. Y es más que sabido que el producto de cualquier razonamiento es la conclusión. Precisamente la conclusión es una de las características *core* del pensamiento analítico. Y los atributos esenciales de una conclusión son la precisión (conclusión razonable), el fundamento (conclusión basada en suficientes evidencias) y la relevancia (conclusión relacionada con el objeto de nuestro análisis). Existen diversos modelos sobre el razonamiento/pensamiento analítico y sus elementos, pero considero que este libro tiene otro propósito, por lo

cual no los voy a desarrollar aquí, aunque invito a que se conozcan por aquellos que estiman su importancia, tanto teórica como aplicada. ¡Vale la pena!

Barrett define la capacidad de análisis como “la capacidad de establecer relaciones lógicas y objetivas, así como de estructurar la información que a veces resulta ser caótica. Esto se refleja en la capacidad de pensar con rapidez, de limitarse únicamente a los hechos, de resolver problemas y de analizar las nuevas ideas” (Barrett, J., 1992).

Y para que tengamos un minuto de respiro literario, intercalo esta frase que me parecen muy acertada y suficientemente profunda para que cada lector tome su tiempo y reflexione sobre ella, a su manera.

*“El valiente puede luchar, el cuidadoso puede hacer de centinela, y el inteligente puede estudiar, analizar y comunicar. Cada cual es útil”*

SUN TZU

Ya sé que podría sonar provocativo, pero en gran parte las actividades que desarrollamos en una unidad de inteligencia competitiva son de síntesis si nos basamos en su acepción de síntesis como “el proceso de trabajar con fragmentos/partes/elementos, organizarlos, ordenarlos y combinarlos para formar un todo, un esquema o estructura que antes no estaba presente de manera clara. Requiere la reunión de los elementos y las partes para formar un todo”. Y para esquematizar la diferencia entre análisis y síntesis (véase Figura 6), haré uso de los verbos más identificativos:

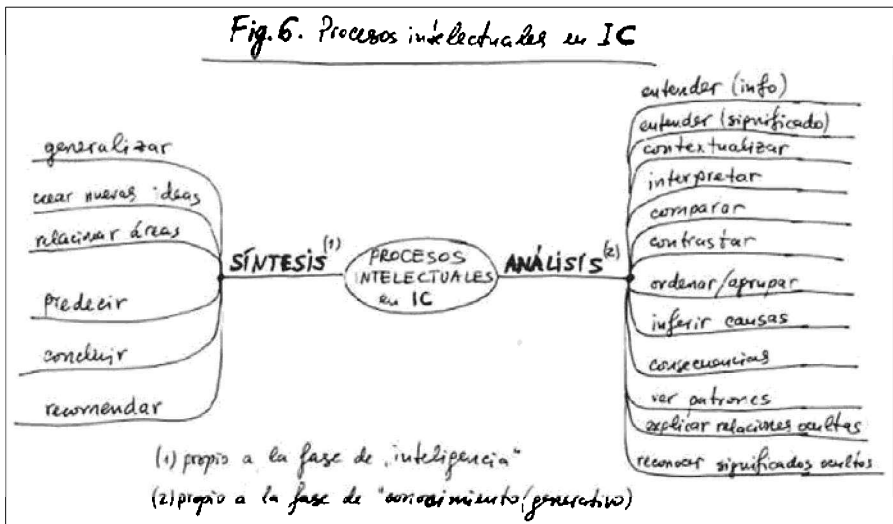
### ***Análisis***

- Entender información.
- Entender significado.
- Traducir conocimiento a un nuevo contexto.
- Interpretar hechos.
- Comparar hechos.
- Contrastar hechos.

- Ordenar, agrupar, inferir causas.
- Predecir consecuencias.
- Ver patrones.
- Organizar partes.
- Reconocer significados ocultos.
- Descomponer material en sus partes y explicar las relaciones jerárquicas/lógicas/causa-efecto.

### Síntesis

- Usar viejas ideas para crear nuevas.
- Generalizar a partir de hechos.
- Relacionar conocimiento con varias áreas.
- Predecir.
- Sacar conclusiones.
- Producir algo original después de fraccionar el material en sus partes componentes.



*Nota del editor:* por expreso deseo de su autora, se mantiene la originalidad de la figura.



A modo de guía básica, expongo los pasos fundamentales de todo proceso analítico:

1. Pensar en el propósito del análisis.
2. Formular claramente la pregunta.
3. Recopilar información.
4. Ser consciente de las inferencias que se hacen.
5. Verificar las suposiciones.
6. Clarificar los conceptos.
7. Clarificar las posibles implicaciones.

Sin infravalorar la importancia de los demás pasos, acentúo lo siguiente:

- Hay que tener mucho cuidado con la información que falta, en especial la información contradictoria. La mayoría de las personas buscan solo la información que apoya lo que ya creen, e ignoran o descartan lo demás. El pensamiento crítico requiere integridad intelectual. El buen analista afirma una aseveración tan solo cuando tiene suficiente evidencia para sustentarla.
- Con frecuencia la pregunta o problema real está escondido u oculto. Hemos de ser insistentes ante nosotros mismos y ante el receptor de nuestro análisis, para que se concrete con precisión la pregunta o problema que está generando la necesidad de dicho análisis. Lo correcto es que una pregunta/problema se pueda formular de varias maneras y/o dividir en varias preguntas de inferior orden.
- La raíz de los problemas en el pensamiento analítico/crítico con frecuencia está en las suposiciones falsas. Las suposiciones por lo general son inconscientes y a menudo incorporan prejuicios, estereotipos y falsas creencias arbitrarias. Las suposiciones se deben identificar explícitamente y verificar que no excluyen información contraria a ciertas ideas preconcebidas. El analista experto entiende perfectamente que las suposiciones son clave para realizar luego las inferencias.

- Un analista diestro recuerda periódicamente el propósito del trabajo concreto que hace, para determinar si se está alejando de este.

En general, no hay recetas mágicas que puedan crear mentes analíticas. Como en cualquier área de destrezas y habilidades, se necesita aprender, practicar a conciencia para así llegar a dominarlo. No obstante, hay personas que por su formación académica, experiencia o actividades profesionales previas, ya poseen un cierto nivel de destreza analítica. La autodisciplina y el estilo metódico en abordar los problemas son los mejores aliados para desarrollar aptitudes de buen analista.

“Material de partida” para formular el perfil competencial de analista:

### ***Competencias informacionales***

- Capacidad para determinar las necesidades informativas del usuario en correspondencia con la situación que afronta, así como la información básica que es necesario obtener para desarrollar el proceso de análisis y resolver acertadamente la situación.
- Habilidades en cuanto a la búsqueda informativa tradicional y en ambiente digital, con un manejo óptimo de diversas fuentes y soportes, sin perder de vista el criterio de relevancia asociado a la situación investigada y los requerimientos establecidos por el usuario.
- Capacidad de efectuar exámenes independientes y de conjunto con respecto a las fuentes para determinar el grado de veracidad atribuible y explotar al máximo la información que ofrecen.
- Destrezas en cuanto a la organización de la información obtenida, en aras de reiterar, de ser necesario, las consultas y obtener patrones que coadyuven al proceso inferencial.
- Capacidad de conectar significativamente datos e informaciones registrados en distintas fuentes para comprender mejor la dinámica del problema que se estudia, a partir de lo cual crear la nueva información que el usuario requiere.
- Habilidades para elaborar distintos tipos documentales con relación al contenido que se va a emitir finalmente, el cual debe tener un ca-

rácter conciso pero coherente, donde la información sustancial y las claves fundamentales que apoyaron el análisis sean reveladas.

- Conocimientos con relación a la presentación intelectual del contenido y a las características formales idóneas que deben caracterizar el producto informativo final que el usuario debe recepcionar, con la intención de maximizar su utilidad.
- Dominio de las nuevas tecnologías de información y comunicación que le permitan minimizar el tiempo que dedica a las actividades misceláneas y a las etapas analíticas que se pueden apoyar en herramientas informáticas, para centrarse propiamente en el proceso mental de análisis.

### ***Competencias lógicas***

- Habilidad para estructurar lógicamente el problema que le ha sido planteado y la información de la que se dispone, determinando las áreas en que esta resulta insuficiente para formular juicios, en función de orientar las búsquedas.
- Capacidad de constatar desde el punto de vista lógico el proceso inferencial que tiene lugar durante la secuencia de juicios que desarrolla, para garantizar la fiabilidad de las conclusiones emitidas.
- Destrezas en cuanto al examen de la coherencia lógica de cualquier especie de discurso, que le permita determinar la confiabilidad de las fuentes empleadas y fungir como método auxiliar al análisis lingüístico.
- Conocimientos en cuanto a la fundamentación de hipótesis para seleccionar entre las alternativas posibles aquella que muestre mayor consistencia con los datos, y promover así la decisión correcta.
- Habilidades para emitir juicios y desarrollar de forma explícita el proceso de argumentación, para facilitar la comprensión del decisor y, por consiguiente, la implementación de la alternativa propuesta.

### ***Competencias cognitivas***

- Conocimientos metacognitivos que le permitan potenciar las funciones mentales implicadas en su procesamiento de la información.

- Agudeza para percibir elementos de información en entornos complejos, manteniendo un equilibrio adecuado entre exhaustividad y profundidad según los objetivos, a partir del dominio del tema y el conocimiento de las regularidades de la información.
- Capacidad de mantener la atención de modo intenso y prolongado cuando la labor de análisis lo requiera, efectuando una adecuada distribución de la atención voluntaria en cada momento según la relevancia de la información que aparece simultáneamente y la importancia relativa de cada actividad.
- Facultades memorísticas con relación a la información relevante obtenida de la consulta de las fuentes, lo cual se asocia al conocimiento previo con respecto al tema, cuyo grado de interconexión depende del establecimiento de esquemas adecuados.

Y ahora me tomo la licencia de enumerar –sin criterio alguno– las habilidades y competencias que son genéricas para todo analista-investigador:

- Razonamientos inductivo y deductivo.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Pensamiento crítico.
- Capacidad crítica y autocrítica.
- Capacidad de definir y resolver problemas.
- Creatividad y curiosidad.
- Trabajo en equipo.
- Tratamiento, interpretación y evaluación de la información.
- Capacidad de trabajar en equipo interdisciplinar.
- Capacidad de autodefinición del trabajo.
- Comunicación oral y escrita.
- Conocimiento de una segunda lengua.
- Anticipación y prospectiva.
- Capacidad de aprender.
- Capacidad de coordinación.
- Flexibilidad y adaptabilidad.

- Prácticas y compromiso éticos.

Un buen analista se guía por los siguientes criterios:

- claridad,
- precisión,
- exactitud,
- relevancia,
- profundidad,
- extensión,
- lógica, e
- imparcialidad

... tanto a la hora de leer, como a la hora de escribir su análisis...

A lo largo de este capítulo no me he cansado de exponer, aunque de distinta forma, muy parecidas habilidades y competencias requeridas para un buen analista, con la única intención de hacerlas reverberar ante sus ojos durante la lectura, con la esperanza de que esto le ayude a que, sin gran esfuerzo, se construya el correspondiente modelo mental sobre este asunto.

¿A qué debe temer un analista que aspira a llegar a ser maestro en su profesión? En general, destacaré unos pocos peligros con los que habrá de lidiar, pero son muy, muy tortuosos y cuesta reconocerlos y evitarlos:

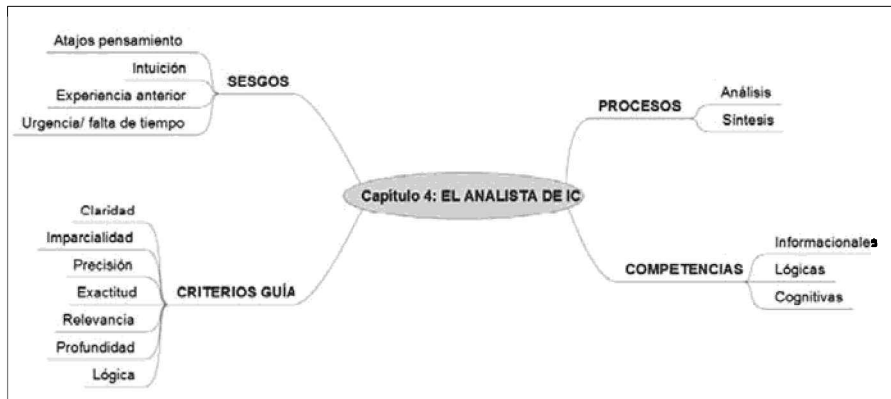
- Atajos del pensamiento.
- Pensamiento basado en la intuición.
- Egocentrismo basado en la experiencia y anteriores éxitos.
- Urgencia o falta de tiempo suficiente.

¿Se acuerda de las siete preguntas mágicas?: ¿quién?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué?, ¿por qué?, ¿para qué? Más que en cualquier otra actividad, estas preguntas son la brújula de la actividad investigadora y analítica. El analista se moverá entre datos de veracidad variable, fuentes

de relativa confiabilidad, sesgos humanos que le conducirán hacia falacias, le faltará información relevante, le confundirán ciertos movimientos enigmáticos del mercado, etc. La única arma que tendrá serán las habilidades y conocimientos arriba indicados. Y de él dependerá la destreza con las que la usará. Y no nos engañemos, el analista, el buen analista, también se equivoca, pero precisamente su humildad intelectual y confianza en la razón son los activos psicológicos y de personalidad que le hacen fuerte tanto en los aciertos como en los errores.

Recuerdo la frase que a veces decía a mis colaboradores: “Hacer un buen análisis es fácil; solo debe ser completo y correcto”... y, obviamente, esto se podría conseguir solo gracias a un diestro analista, genuinamente comprometido con los correspondientes método, reglas de pensamiento crítico y sistémico, y los principios-guía del analista de inteligencia.

El mapa mental nos ayuda a mantener la visión global de este capítulo:





## Lecciones: lo que hicimos bien, regular y mal

---

*“(...) Lo que anduvo mal, es decir los defectos, no se consideran errores que deben evitarse como la peste, sino parte intrínseca del proceso de aprendizaje.”*

SEYMOUR PAPERT (1928-),  
científico computacional, matemático.

¿Cómo se construye el puente entre la teoría y la práctica de una disciplina cualquiera? ¿Se procede de la misma manera independientemente del ámbito de aplicación (laboratorio, empresa privada, institución pública)?

Sea cual fuera el ámbito, llevar a la práctica unos conocimientos teóricos es siempre una tarea ardua, en incierto grado incierta (valga la redundancia), depende de múltiples factores que en muchos casos ni siquiera se llegan a identificar bien (y no hablemos de gestionarlos correctamente). Y todo esto se agudiza aún más cuando se trata de la implantación operativa de una disciplina como la *Inteligencia Competitiva*.

En mi caso, por si fuera poco lo anterior, teníamos que hacerlo en una empresa que había funcionado durante décadas en un régimen de monopolio natural y dentro de un sector que abrió sus puertas, sin apenas poner barreras de entrada, a decenas de nuevos entrantes. No había precedentes en el sector, tampoco existían experiencias compartidas (casos de éxito) sobre la implantación de la inteligencia competitiva en empresas de similar complejidad. Teníamos que empezar desde cero, sobre papel



en blanco, y abrírnos camino en una organización muy complicada, con estilo de gestión bien asentado y personal carente de preparación previa en materia de inteligencia competitiva. No fue ni fácil ni rápido, pero sí retador y muy apasionante.

Con la perspectiva de hoy, habría empezado por... el principio: entender la inteligencia competitiva como un proceso empresarial (orientado a la acción de los decisores), siendo su principal cliente el proceso de toma de decisiones (estratégicas y operativas/comerciales), y diseñar la operativa de “llegada” (*to-be*), tras lo cual programar las fases de implantación (y actualizarlas conforme las específicas de la empresa en cada momento).

En realidad empezamos por identificar a nuestros clientes internos y por hacer una prospección de fuentes externas disponibles (al principio gratuitas, y más adelante incluimos también algunas de pago) para obtener, de manera sistemática (¡este requisito lo teníamos bien claro desde el mismo principio!), información fiable, en primer lugar sobre:

- Aspectos regulatorios, dentro de España y en mercados donde nuestro sector se había ya liberalizado.
- Evolución del sector en los países donde ya se había liberalizado (cuotas del líder y sus competidores; nuevos servicios, nuevas tecnologías, estrategias de precios, servicios de valor añadido, etc.).
- Los accionistas de los nuevos entrantes/competidores; sus objetivos, organigramas, etc.
- Las políticas de producto, precio, etc., de los nuevos competidores.
- Los mensajes publicitarios/de captación de clientes que lanzaban los competidores.

Los primeros servicios que ofrecimos tenían claro propósito estratégico, con enfoques proyectivos. Pero conforme iba desarrollándose el sector en libre competencia, vimos que teníamos que reorganizarnos y volver a identificar, con mayor amplitud de mira, a nuestros usuarios-objetivo, y ampliar igualmente nuestra caja de herramientas para el análisis, nuestro catalogo de S/P, etc. Obviamente, todo esto conllevaba una re-

definición de los roles que cada miembro de la jefatura tenía que ejercer. A veces nos costaba efectuar la reorganización interna a tiempo y en esos momentos teníamos que afrontar bastante sobrecarga de trabajo, confusiones de responsabilidades, etc. Igualmente, tuvo que pasar cierto tiempo hasta darnos cuenta de que la atención al usuario que ofrecíamos desde el buzón genérico debería ser del equipo de inteligencia competitiva y no de analista X, Y, Z, puesto que cada informe o respuesta que ofrecíamos era producto del esfuerzo y aportación de todos y cada uno de los analistas de la jefatura; era un trabajo realmente conjunto. Todos estábamos volcados –cada uno en su ámbito correspondiente– en conocer el entorno, comprenderlo, entenderlo y aprovecharlo en beneficio de la empresa; y dicho entendimiento integral no podría jamás formarse por el trabajo de un analista aislado. Es arriesgado decir lo que sigue, pero es lo que pienso tras los nueve años de mi inmersión en construir y gestionar eficaz y eficientemente una unidad de inteligencia competitiva en una gran empresa multinacional.

Cuanto más complejo y dinámico es el entorno competitivo en el que opera la empresa, más imperante es que la inteligencia competitiva se articule como trabajo de auténtico equipo y no por un par de analistas. A veces es mejor seguir sin funciones de inteligencia competitiva en la empresa antes que crear un núcleo de inteligencia competitiva insuficiente, ya que los resultados de sus análisis generalmente serían incompletos, lo que en tema de inteligencia competitiva supone un peligro oculto, ya que se supone que con base en tales análisis se tomarán decisiones de elevada importancia, con la convicción engañosa de conocimiento de causa. Con ello pretendo transmitir la crítica importancia que encierra el correcto dimensionamiento de la unidad/función de inteligencia competitiva en la empresa.

Una vez que se disponga de una unidad correctamente dimensionada en cuanto al personal y su perfil profesional, recomendaría enfocar la organización de trabajo y estructura de s/p de la siguiente forma:

- Identificar los usuarios de inteligencia competitiva en la empresa.
- Explicitar sus necesidades permanentes.

- Crear los canales de comunicación bidireccional.
- Crear el catalogo de s/p de inteligencia competitiva periódicos.
- Formar a los componentes del equipo en técnicas de inteligencia competitiva, principios de trabajo analítico, criterios de atención al cliente interno.
- Diseñar el modelo operativo y proceso de inteligencia competitiva y publicarlo en el mapa de procesos de la empresa.
- Asignar roles y responsabilidades dentro de la unidad de inteligencia competitiva.
- Crear los mecanismos de seguimiento y control del desempeño laboral de la unidad.
- Contar con una hoja de ruta a largo plazo, en cuanto a los posibles s/p de inteligencia competitiva.
- Implantar el sistema informático de inteligencia competitiva.
- Crear red interna de agentes de inteligencia competitiva que faciliten información informal sobre el entorno.
- Asegurar la flexibilidad para atender necesidades sobrevenidas de análisis puntuales.
- Asignar, explícitamente, a algún experto la función de innovación en inteligencia competitiva.

## Mis postulados en inteligencia competitiva

---

*“La menor parte de lo que ignoramos,  
es mayor de todo cuanto sabemos.”*

PLATÓN (427-347 a. C),  
filósofo griego.

Sin preámbulos y basándome en mi propia experiencia y conocimientos, comparto mis postulados en inteligencia competitiva.

1. La inteligencia competitiva no es espionaje. Es ética y legal.
2. La inteligencia competitiva es un proceso.
3. La inteligencia competitiva aglutina tareas de análisis y síntesis.
4. La inteligencia competitiva no es equivalente a la *vigilancia competitiva*. La primera engloba la segunda.
5. Información no es lo mismo que inteligencia. La información es verificable; la inteligencia es el resultado de: información + inferencias + suposiciones + conclusiones + consecuencias.
6. El sistema informático de inteligencia competitiva debería aspirar a superar las utilidades de un mero gestor documental.
7. El *ciclo de inteligencia competitiva* empieza por identificar la necesidad, y no por la obtención de información. Nunca se debe buscar información sin tener previamente claro el objetivo y propósito del trabajo.

8. El ciclo de inteligencia competitiva se cierra con la retroalimentación y no con la comunicación del resultado de análisis. Hay que asegurar el feedback de los usuarios.
9. Cada necesidad requiere la aplicación de determinada técnica analítica; no hay técnicas universales.
10. Las técnicas analíticas de inteligencia competitiva son herramientas; la inteligencia la aportan los analistas.
11. La inteligencia competitiva se orienta, generalmente, a los decisiones estratégicas, y según vaya madurando el proceso, empieza a servir también a las tácticas y operativas.
12. La productividad del equipo de inteligencia competitiva y la calidad de sus s/p depende directamente de su correcto dimensionamiento, del modelo operativo que se diseñe y de los perfiles competenciales de los analistas.
13. Para ser buen analista en inteligencia competitiva no es suficiente con dominar las técnicas analíticas (aunque sí es necesario); hace falta, sobre todo, poseer destreza en pensamiento sistémico, analítico y crítico, autodisciplina y razonamiento lógico.
14. Generalmente, una persona puede ser muy buena en la obtención de la información y no ser diestra para ser buen analista, y viceversa.
15. En inteligencia competitiva es preferible hacer poco y bien, que hacer mucho y de dudosa confiabilidad. La confiabilidad es uno de los mayores activos de la inteligencia competitiva bien hecha.

## El ensanche del camino

---

*“El mundo entero se aparta cuando ve pasar a un hombre  
que sabe adónde va.”*

ANTOINE DE SAINT-EXUPERY (1900-1944),  
escritor francés.

Fueron nueve años. Nueve años que marcaron mi estilo de observar, de discernir, de inferir, concluir y recomendar, y dicho de otra manera, marcaron mi forma de pensar. Pocos (años) para subir hasta la cima del conocimiento, pero suficientes para descubrir numerosos parajes insólitos, aunque también algunos que otros islotes ingratos, eso sí, siempre disfrutando de los saltos y giros que nos hacían más seguros y confiados en lo que hacíamos.

Desde hace unos años dedico parte de mi tiempo a dar clases en post-gradados y másters que incluyen en sus programas unas horas sobre inteligencia competitiva. Es muy gratificante también, pero es distinto. Contribuir en la formación de otras personas en inteligencia competitiva me enriquece y entusiasma a su manera. Es allí, en las clases formativas, donde me encuentro con ejecutivos, recién licenciados y profesionales que generalmente tienen ya una cierta idea formada sobre lo que es o lo que debe ser la inteligencia competitiva en la empresa. Y sus reflexiones y preguntas me corroboran la diversidad (aunque creo que sería honesto llamarla confusión) conceptual y aplicada de la inteligencia competitiva en la actualidad. Y esto es, como no debía ser de otra forma, una oportunidad palpable y, a la vez, una potencial amenaza. Oportunidad, porque

la pregunta o duda de una sola persona nos estimula a todos los presentes, yo incluida, a ver la riqueza de matices que existen en la vida real y a entender mucho mejor la esencia de la inteligencia competitiva. Y espero no parecer excesivamente confiada o ilusa, pero yo quiero creer que a la vuelta del curso a su puesto de trabajo, la mayoría de los asistentes trasladarán lo aprendido y extenderán el significado consensuado de la inteligencia competitiva como concepto y como actividad/proceso. Pero por otro lado esa variabilidad podría interpretarse como signo de una confusión generalizada en el ámbito empresarial en cuanto a lo que es la inteligencia competitiva.

Recuerdo algunas de las preguntas que me han hecho en clases y conferencias:

- ¿La inteligencia competitiva es lo mismo que la vigilancia competitiva, no?
- ¿No es lo mismo la inteligencia competitiva que el marketing estratégico?
- ¿Y cómo es que había empresas hace décadas que lograron tener éxito sin contar con unidades de inteligencia competitiva?
- ¿Por qué se diferencia entre *business intelligence* e inteligencia competitiva si el propósito final de las dos es que la empresa tenga éxito?
- ¿Cree que hace falta que una microempresa dedicara recursos para tener un proceso de inteligencia competitiva?
- ¿No sería suficiente apostar por una estrategia de bajos costos para ser competitivo?
- Pero si en nuestra empresa ya tenemos una dirección de estrategia ¿Cuál es el sentido de tener una unidad de inteligencia competitiva?
- Sí, sí. Nosotros hacemos inteligencia competitiva: diariamente distribuimos las noticias sobre nuestros competidores, hacemos estudios de mercado, monitorizamos las webs de los competidores y comunicamos los cambios.
- ¿Cree que la inteligencia competitiva se debería subcontratar a una empresa externa?

- No veo la diferencia entre Inteligencia Económica de Estado y la Inteligencia Competitiva de Empresa. ¿Nos la podría aclarar, si existiese?
- En nuestra empresa ofrecemos estudios de riesgo país, estudios sectoriales, etc., a empresas que apuestan por la internacionalización o la exportación. Esto es inteligencia competitiva en toda regla, ¿no cree?
- etc., etc.

¿A que son preguntas interesantes... e inquietantes?

Si al leer con interés y entendimiento este libro, el lector consigue responder (en el sentido de como lo hice yo en su momento), por lo menos, a la mitad de estas preguntas, mi esfuerzo se verá holgadamente compensado.

Todos sabemos que no es lo mismo “saber” que “saber cómo”, ni tampoco que “hacer”. Nos estamos esforzando en estudiar sobre la inteligencia competitiva, pero si no llegamos a aplicarlo en la vida real, de una empresa real, es como si escribiéramos un libro de viajes sin haber visitado ningún país. ¿Es una osadía, o me lo parece solo a mí?

Siguiendo el mismo hilo de reflexión, tampoco es lo mismo hacer “lo correcto” que hacer algo “correctamente”.

La plenitud suprema, tanto en la vida profesional como en la personal, sería “hacer correctamente lo correcto”.

A mí me entusiasma dar clases sobre inteligencia competitiva no para formar futuros formadores, sino para contribuir, desde el aula, no solo al entendimiento de esta materia, sino ante todo, a la aplicación práctica de la misma, de la manera más completa y correcta, en las empresas y las instituciones. Esta es mi fuerza motriz en el campo de la formación académica: enseñar para aplicar.

Y otra inquietud que ha ido tomando forma en los últimos años es la referente a: ¿a quién formamos en inteligencia competitiva? Generalmente los alumnos de los postgrados y másters son profesionales que trabajan o se apasionan por la labor del analista de inteligencia competitiva. Sincera y lamentablemente, pocos decisores de empresas han



acudido a los cursos en los que participo como ponente. Hasta que los propios decisores y potenciales usuarios de la inteligencia competitiva no conozcan y entiendan las ventajas, principios y reglas metodológicas de la inteligencia competitiva como proceso empresarial, pocos avances notaremos en la expansión y explotación práctica de tal disciplina. Esto implica necesariamente la formulación de un enfoque y un “darse a conocer” completamente diferentes de todos los programas de formación ejecutiva en nuestro país.

Otra importante laguna se detecta en la evaluación de la utilidad de la inteligencia competitiva según el tamaño de la empresa. Se cree que tal actividad encaja y encuentra su razón de existir solo en las empresas de gran tamaño. De hecho, dicha razón de existir depende fundamentalmente de una sola cosa: ¿qué le costaría más, *señor emprendedor*?, ¿le costaría más implantar la inteligencia competitiva en su empresa o errar el tiro en la inversión que ha hecho recientemente o prevé hacer, o a lo mejor en abrir una tienda en una calle donde ya hay más oferta de su producto que demanda, o en posicionar su oferta sin saber cómo lo han hecho sus más cercanos competidores, etc.? En resumen: ¿le cuesta más comprarse una brújula o estrellar el barco navegando cerca de rocas submarinas? Y creo que da igual si el barco es un transatlántico o una barca pesquera; me permito suponer que para el pesquero es incluso más vital perder su barca.

Curiosamente, he observado una señalada correlación entre la naturaleza del tejido empresarial en cuanto al tamaño medio de las empresas en un país y la aplicación y ejercicio real de la inteligencia competitiva. Cuanto más fragmentado y atomizado es el tejido empresarial (me refiero a que predominan las micro- y pequeñas empresas) de un país, menos conocida y todavía menos aplicada se encuentra la inteligencia competitiva formal en sus empresas. No creo que esta percepción mía refleje una relación causa-efecto. Mi personal preocupación por ahora se acaba con la identificación de tal fenómeno.

Todo está por delante; algún día, con la ayuda de una firme formación metodológica, así como gracias a la solidez en la aplicación sistemática de la inteligencia competitiva en la empresa grande, mediana, pequeña y

micro, nuestro país podrá ocupar uno de los puestos destacados en esta disciplina, integrándola en su quehacer diario y convirtiéndola en el sello de distinción de todas sus victorias y avances empresariales, a nivel local, nacional, europeo, mundial.

Ya es hora de que la inteligencia competitiva en nuestro país tome el desvío del camino académico hacia el camino pragmático. En este sentido, me atrevo a parafrasear el dicho popular: “El camino se hace... practicando”.

Otra cuestión, cada año más evidente, es el movimiento académico e institucional en tema de inteligencia económica. Entiendo la ambigüedad que suele acompañar cualquier marco conceptual en los primeros años de su vida; me refiero a la aleatoria relación que en muchos foros y documentos se establece entre *inteligencia económica* e *inteligencia competitiva*.

Existen diversos enfoques estructurales referentes a la inteligencia económica: el de EE UU, de Japón, Suecia, Alemania, Francia, China. En algunos de ellos el enfoque es de “arriba a abajo”, y en otros, de “abajo a arriba” (el caso de Suecia). Lo común entre ellos, aunque en diferente grado, es que la inteligencia económica se considera una cuestión de Estado, donde participan primordialmente agentes estatales y empresas estratégicas. A la inteligencia competitiva generalmente se le atribuyen propósitos y operativas de implantación esencialmente empresariales, independientemente de que también se considera uno de los engranajes básicos del corpus metodológico de la inteligencia económica. Dicho de otra manera, la inteligencia competitiva para las empresas es lo que la inteligencia económica es para el Estado. Aquí es donde hace falta llamar atención en lo que les diferencia: básicamente son la dinámica del entorno a investigar, el grado de sistematización, la variabilidad de agentes implicados, el ámbito de decisiones a las que dan apoyo, el peso ponderado del análisis marco *vs* micro entorno y de los aspectos político-económicos, la importancia de la diplomacia pública/empresarial, entre otros.

A mi entender, el camino se ensancha hacia la construcción de un marco interconexionista, donde todas y cada una de las “inteligencias” tendrá su propósito y características bien identificados, y el valor genuino

lo aportarán aquellos profesionales que sepan dónde, cómo, y cuándo aplicar cada una de ellas, siempre aprovechando los lazos mutuamente enriquecedores que existen claramente en tal marco global.

En cuanto la implantación eficaz de la inteligencia competitiva en la empresa como un proceso clave y de soporte a la toma de decisiones, igualmente haría falta el desarrollo de un modelo multidimensional que asignara el valor correspondiente a todo conocimiento que fuera crítico para que dicho proceso se volviese realmente operativo, añadiendo valor a la empresa de manera eficiente. Y este es el campo en el que, humildemente, estoy enfocando mis esfuerzos actualmente. Espero poder compartir en breve el resultado.

Lo que enaltece nuestra pericia analítica es la capacidad de diferenciación antes que la de generalización.

Es trascendente la importancia de entender y respetar la esencia y los atributos identificativos de la inteligencia competitiva, para evitar las eventuales confusiones tanto conceptuales, como instrumentales y de implantación.

Por otro lado, es la interdependencia entre diversas disciplinas lo que nos facilitaría la construcción de un *corpus* integrador, en el que cada una aportaría sus elementos exclusivos de tal manera que *El Todo* adquiriera unas indiscutibles robustez, riqueza y validez.

*Estuve y anduve...*  
*Aprendí y desaprendí...*  
*Me encontré y me perdí...*  
*Compartí y recibí...*  
*Y sigo estando...*  
*Y sigo andando*  
*este camino sin fin...*

## Glosario básico

---

A continuación se expone el significado de algunos conceptos, dentro del contexto de la disciplina de inteligencia competitiva.

**Actividad**

Elemento básico de un proceso. Aglutina varias tareas.

**Alertas tempranas**

Dato, información, indicio, y/o inferencia de que ocurra o cambie –con elevada probabilidad– algo.

**Amenaza**

Situación en el entorno que está por encima de las actuales o potenciales capacidades de nuestra empresa; dificulta la realización de la estrategia marcada.

**Análisis**

El proceso de establecer relaciones lógicas y objetivas entre los datos; estructurar la información que a veces resulta ser caótica. (Barrett J, 1992).

***Business intelligence***

Métodos, tecnologías y aplicaciones que permiten recopilar la información de las diferentes fuentes internas de su empresa, almacenarla,

analizarla y proveerla a todo tipo de usuarios internos con el fin de que puedan tomar mejores decisiones de negocio. Se maneja información básicamente cuantitativa, con fines tácticos.

### **Ciclo de inteligencia competitiva**

Los pasos constituyentes de la inteligencia competitiva como proceso: necesidades; planificación; obtención; verificación; análisis; interpretación; comunicación.

### **Conocimiento**

Fase de la pirámide informacional, donde la información se trata con la óptica de la experiencia y se hacen inferencias consecuentes.

### **Dato**

Hechos descontextualizados, sin carga significativa.

### **Estudio de mercado**

Herramienta de investigación y análisis puntuales del mercado en sus diversos aspectos, para facilitar, generalmente, las decisiones de marketing.

### **Feedback**

Capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su producto, de acuerdo con lo recogido.

### **Foda (Dafo)**

Técnica básica en el análisis competitivo. F: Fortalezas (de la empresa); O: Oportunidades (del entorno); D: Debilidades (de la empresa); A: Amenazas (del entorno).

### **Grupo estratégico sectorial**

Grupo de empresas de un sector dado, con igual o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas (M. Porter).

**Incertidumbre**

Falta de conocimiento seguro o fiable sobre una cosa, especialmente cuando crea inquietud en los directivos.

**Información**

Fase de la pirámide informacional, donde al dato se le contextualiza, se le atribuye significado y relevancia.

**Inteligencia**

El superior nivel de la pirámide informacional, donde el conocimiento se convierte en accionable en base a las conclusiones y recomendaciones conforme un objetivo predefinido.

**Inteligencia de mercado**

Aglutina la inteligencia de los competidores y la inteligencia comercial.

**Inteligencia estratégica**

Generalmente se refiere al estudio e interpretación del estado y tendencias de los factores del macro-entorno.

**Macroentorno**

Lo componen los factores que afectan a todas las empresas del país: económicos; políticos; sociales; tecnológicos; legales; culturales...

**Microentorno**

Lo componen los factores que afectan a todas las empresas de un sector concreto: clientes; proveedores; competidores; grupos reguladores;...

**Oportunidad**

Aquellas situaciones en el entorno que no superan las actuales o potenciales capacidades de la empresa.

### **Previsión**

Es la acción de “ver anticipadamente” lo que va a suceder a través de la interpretación de indicios o señales extraídos de eventos/necesidades reales, a los que se suma el pronóstico de que ocurran ciertos eventos futuros y todo ello matizado por los objetivos concretos empresariales. “El pasado explica el futuro”.

### **Principal competidor**

Aquella empresa cuya estrategia y/o destrezas rivalizan con nuestros objetivos estratégicos.

### **Proceso**

Conjunto estructurado y secuenciado de actividades concretas, que transforman los insumos, añadiendo valor.

### **Producto sustitutivo**

Producto que satisface las mismas necesidades en los clientes que el producto analizado.

### **Prospección**

Reflexión sobre el futuro que queremos, para definir las acciones que se deben implementar desde hoy. “El futuro es la razón del presente”.

### **Sector**

Grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí (M. Porter).

### **Síntesis**

El proceso de trabajar con fragmentos/partes/elementos, organizarlos, ordenarlos y combinarlos para formar un todo, un esquema o estructura que antes no estaba presente de manera clara. Requiere la reunión de los elementos y las partes para formar un todo.

**Tarea**

Las acciones más simples de un proceso. Varias tareas constituyen una actividad. Varias actividades, un proceso.

**Tendencia**

Es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un periodo. En términos del análisis técnico, la tendencia es simplemente la dirección o rumbo del mercado, en relación a datos históricos.

**Vigilancia competitiva**

Observación, monitoreo y captación de los cambios en los factores del entorno competitivo. No implica relacionar los datos capturados ni interpretarlos.





## Bibliografía

---

- Castro Viguera Y, Chávez Montejo Y. La interdisciplinariedad en la formación profesional del analista de información: propuesta de competencias. *Ciencias de la Información*. 2012; 43: 2.
- Espino Morales O. *Pensamiento y razonamiento*. Madrid. Ediciones Pirámide. 2004.
- Figueroa A. El analista de inteligencia. Barrera y sesgos en las evaluaciones. *Revista de Publicaciones Navales*. 2012; 335-348.
- Fleisher CS, Bensoussan BE. *Business and competitive analysis. Effective application of new and classic methods*. New Jersey. FT Press. 2007.
- Fleisher CS, Blenkhorn DL. *Controversies in competitive intelligence. The enduring issues*. Westport. Greenwood Publishing Group, 2003.
- Herring JP. *Measuring the effectiveness of competitive intelligence: Assessing and communicating CI's value to your organization*. 2nd edition. Alexandria. SCIP Publications, 1999.
- Heuer RJ. *Psychology of intelligence analysis*. Washington. Center for the Study of Intelligence. 1999.
- McGonagle JJ, Vella CM. *The internet age of competitive intelligence*. Westport. Greenwood Publishing Group. 1999.
- Miller JP. *Millenium intelligence. Understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. New Jersey. Information Today Inc. 2001.

- Nosich GM. *Aprender a pensar: Pensamiento analítico para estudiantes*. Madrid. Pearson Educación, 2003.
- Olier Arenas E. *Cuadernos de estrategia*. Madrid. IEEE del Ministerio de Defensa. 2013.
- Porter ME. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York. The Free Press. 1980.
- Rothberg HG, Erickson GS. *From knowledge to intelligence. Creating competitive advantage in the next economy*. New York. Taylor & Francis. 2005.
- Sinclair RS. *Thinking and writing: Cognitive science and intelligence analysis*. Washington. Center for the Study of Intelligence. 2010.
- Walle AH. *Qualitative research in intelligence and marketing. The new strategic convergence*. Westport. Greenwood Publishing Group. 2001.